

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

Gabriel Pereira de Souza

**FERRAMENTAS DO *COMPLIANCE* PARA A MITIGAÇÃO DO ASSÉDIO E DA
DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Porto Alegre

2021

Gabriel Pereira de Souza

**FERRAMENTAS DO *COMPLIANCE* PARA A MITIGAÇÃO DO ASSÉDIO E DA
DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Direito
pela Faculdade de Direito da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profa. Dra. Sonilde Kugel
Lazzarin

Porto Alegre

2021

Gabriel Pereira de Souza

**FERRAMENTAS DO COMPLIANCE PARA A MITIGAÇÃO DO ASSÉDIO E DA
DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Direito
pela Faculdade de Direito da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profa. Dra. Sonilde Kugel
Lazzarin

Aprovada em: ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Sonilde Kugel Lazzarin

Profa. Dra. Maria Cristina Cereser Pezzella

Prof. Dr. Guilherme Wunsch

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Jarino e Neuza, por todo amor, por todos os esforços em me dar acesso aos estudos, e por acreditarem no meu potencial mesmo quando eu não acreditei.

À Lívia, minha companheira e ser humano mais compreensivo e carinhoso que já conheci, por estar ao meu lado em meus melhores e piores momentos.

À Sandra e Mauro, meus sogros, por terem me dado suporte durante minha jornada educacional e profissional.

À minha orientadora, Sonilde, pela disponibilidade e comprometimento em acompanhar o desenvolvimento deste trabalho.

E à Carine, minha colega de trabalho, por compartilhar seu conhecimento sobre *compliance* e ter a paciência necessária para me guiar nessa jornada.

"Ninguém nasce odiando outra pessoa por sua cor da pele, sua origem ou sua religião. As pessoas podem aprender a odiar e, se podem aprender a odiar, pode-se ensiná-las a aprender a amar. O amor chega mais naturalmente ao coração humano que o contrário."

(MANDELA, 1995)

RESUMO

O presente estudo visa analisar se a implementação de um programa de *compliance* nas empresas pode funcionar como uma ferramenta eficaz para a mitigação dos assédios e da discriminação no ambiente de trabalho. Para tanto, será aplicado o método dedutivo, ao passo que serão utilizadas como fontes de pesquisa a legislação pertinente ao tema, a jurisprudência, notícias veiculadas em sites e, principalmente, a consulta à doutrina nacional e estrangeira, através de livros e artigos. O primeiro capítulo do estudo pretende analisar o conceito de "meio ambiente de trabalho" e os fatores que permitem sua existência. A seguir, serão analisados alguns dos fatores que impedem a existência de um ambiente saudável nas empresas, mais especificamente as violências de assédio moral e sexual, bem como a discriminação. No segundo capítulo, se buscará apresentar o conceito, a origem e a difusão do *compliance* no Brasil, apresentando os fatores que permitem a implementação de um programa de *compliance* efetivo nas empresas, bem como as ferramentas que compõem sua estrutura. No terceiro capítulo do desenvolvimento, pretende-se expor a contribuição que este programa tem na construção de um meio ambiente de trabalho. Desta forma, se mostrará como as ferramentas de *compliance* mitigam os problemas de discriminação e os assédios morais e sexuais, ressaltando o potencial educacional do *compliance* e as maneiras de se difundir respeito, ética, integridade e, principalmente, a diversidade e a inclusão no ambiente organizacional.

Palavras-chave: *Compliance*. Assédio moral. Assédio sexual. Discriminação.

ABSTRACT

The following review aims to analyze whether the implementation of a compliance program in companies can work as an effective tool to mitigate harassment and discrimination in such workplace. For that, the deductive method will be used, whereas relevant legislation on the subject, such as jurisprudence, news published on websites and, mainly, the inquiry of national and foreign doctrine, through books and articles, will be used as research sources. The first chapter of the study aspires to analyze the concept of "work environment" and the factors that allow its existence. Next on, some of the factors that prevent the existence of a healthy environment in companies will be analyzed, more specifically, the violence of moral and sexual harassment, as well as discrimination. The third chapter seeks to present the concept, origin and dissemination of compliance in Brazil, presenting the factors that allows the implementation of an effective compliance program in companies, as well as the tools that make up its structure. The fourth chapter of the development focuses toward exposing the contribution that an effective compliance program has in the construction of a work environment. In this way, it will be shown how compliance tools mitigate the problems of discrimination and moral and sexual harassment, highlighting the educational potential of compliance and ways to spread respect, ethics, integrity, and, above all, diversity and inclusion in the organizational environment.

Keywords: Compliance. Moral harassment. Sexual harassment. Discrimination.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 O DIREITO DO TRABALHADOR AO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL	10
2.1. CONCEITO DE MEIO AMBIENTE DE TRABALHO	11
2.2 O ASSÉDIO E A DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	16
2.2.1 Assédio Moral e Sexual	19
2.2.2 Discriminação no Ambiente de Trabalho	23
3 O PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> E SUA ESTRUTURA	28
3.1. ORIGEM E DIFUSÃO DO <i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL	32
3.2. FERRAMENTAS DE <i>COMPLIANCE</i>	35
3.2.1. Código de Conduta	36
3.2.2. Canal de Denúncias	37
3.2.3. Políticas e Procedimentos	41
3.2.4. Treinamentos de <i>Compliance</i>	42
4 <i>COMPLIANCE</i> COMO FERRAMENTA DE MITIGAÇÃO À DISCRIMINAÇÃO E O ASSÉDIO	44
4.1. DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO MEIOS DE MITIGAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO E DO ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO	46
4.2. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO <i>COMPLIANCE</i> NA MODIFICAÇÃO DA CULTURA DA EMPRESA	51
4.3. EXEMPLO PRÁTICO - ADENDO DO CÓDIGO DE CONDUTA DA HOTMART	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	63

1. INTRODUÇÃO

A globalização, acelerada pelo desenvolvimento da internet a partir dos anos 90, gerou uma revolução na área das comunicações. Em certa medida, isso abriu espaço para as minorias representativas levantarem suas vozes contra a violência que sempre sofreram em todas as esferas da sociedade. Assim, esses indivíduos que sempre batalharam por seus direitos com a voz abafada pela opressão do *status quo* ganharam uma potente arma para escancarar o preconceito, a segregação, o machismo e as demais desigualdades que sempre sofreram e que infelizmente ainda sofrem.

Esses problemas se refletem diretamente no ambiente de trabalho, através do assédio, do racismo, das desigualdades salariais e de tratamento, e impossibilitam a existência do meio ambiente de trabalho, conceito disposto pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) e que busca um ambiente de trabalho digno e saudável para todos.

Ainda que mulheres e os negros sejam a maioria na sociedade brasileira, representando 51,5% e 54% da população, respectivamente, eles ainda são minoria em cargos de liderança no mundo empresarial. Sendo assim, algumas empresas passaram a buscar maneiras de representar um recorte mais fidedigno da sociedade, através de maior inclusão e representatividade destes grupos — às vezes por consciência social, às vezes visando ganhos em sua imagem.

Ao passo que o discurso sobre inclusão se tornou mais forte, a discussão sobre situações de violência no ambiente organizacional também cresceu, trazendo à tona casos de assédio moral, sexual e outras violências físicas e psicológicas que assolam e sempre assolaram trabalhadores (em especial, as trabalhadoras). Tais violências impedem o desenvolvimento de um ambiente de trabalho sadio, vez que grande parcela da população se sente agredida, não representada e muitas vezes excluída do ambiente empresarial.

O objetivo deste estudo, portanto, é analisar como mitigar a discriminação e os assédios no ambiente de trabalho, propondo que a ferramenta ideal para isso é a instauração de um programa de *compliance* nas empresas. A hipótese é que as

ferramentas administradas por um setor de *compliance*, como o código de conduta, treinamentos e políticas, conseguem mudar a cultura de uma empresa em todos os níveis da organização, introjetando o respeito, a ética, a igualdade e a inclusão como valores essenciais para os empregados, as lideranças e a empresa como um todo.

Para tanto, será utilizado o método dedutivo, ao passo que serão empregadas como técnicas de pesquisa a legislação pertinente ao tema, a jurisprudência, notícias veiculadas em sites e, principalmente, a consulta à doutrina nacional e estrangeira, através de livros e artigos.

No primeiro capítulo do estudo, baseando-se na pesquisa bibliográfica da doutrina clássica, pretende-se analisar o conceito de "meio ambiente de trabalho" e os fatores que permitem sua existência. A seguir, serão analisados e conceituados alguns dos fatores que impedem a existência de um ambiente saudável nas empresas, mais especificamente as violências de assédio moral e sexual, bem como a discriminação.

No segundo capítulo, se buscará apresentar o conceito, a origem e a difusão do *compliance* no Brasil e no mundo. Após, foca-se nos fatores que permitem a implementação de um programa de *compliance* efetivo nas empresas, bem como as ferramentas que compõem a estrutura basilar de um programa de *compliance*.

No terceiro capítulo do desenvolvimento, pretende-se expor a contribuição que um programa de *compliance* efetivo tem na construção de um meio ambiente de trabalho. Desta forma, se mostrará como as ferramentas de *compliance* mitigam os problemas da discriminação e dos assédios moral e sexual, ressaltando o potencial educacional do *compliance* e as maneiras de se difundir respeito, ética, integridade e, principalmente, a diversidade e a inclusão no ambiente organizacional.

Por fim, se apresentará um exemplo prático das ações que um setor de *compliance* pode tomar para conscientizar e proteger os trabalhadores de uma empresa das violências de assédio e discriminação, utilizando-se de ferramentas como o código de Conduta, políticas, procedimentos e treinamentos.

2. O DIREITO DO TRABALHADOR AO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

Um ambiente de trabalho equilibrado e saudável, que possibilita a todo trabalhador condições mínimas e salubres para exercer suas funções, sem o prejuízo de sua saúde física ou mental, é um direito fundamental, importante a ponto de estar resguardado pela carta magna em seu artigo 225, *caput*.¹

Uma visão mais holística do conceito de meio ambiente de trabalho foi introduzida 45 anos antes da Constituição Federal de 1988, através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A CLT foi o primeiro estatuto interno a buscar uma sistematização do meio ambiente de trabalho, trazendo diversas normativas que buscam segurança física e psicológica do trabalhador através de medidas repressivas, preventivas e fiscalizatórias desse ambiente.²

No entanto, foi apenas com a Constituição Federal de 1988 que o ordenamento jurídico brasileiro recebeu uma positivação expressa do termo, em seu inciso VIII do art. 200: a responsabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS) de proteger o meio ambiente, incluindo o de trabalho.³ A partir disso, essa proteção foi inserida como componente importante do direito fundamental à saúde. Direito este conceituado e protegido pela Convenção 155 da Organização Internacional do Trabalho, que versa sobre a segurança e saúde dos trabalhadores, definindo “saúde” não só como a ausência de afecções e doenças, mas também a ausência de elementos físicos e mentais que afetam a saúde e que estão diretamente relacionados com a segurança e higiene no trabalho.⁴

¹ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

² MELO, Raimundo Simão. **Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2010. 560 p.

³ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

⁴ Organização Internacional do Trabalho - OIT. C155 - **Segurança e Saúde dos Trabalhadores**. Disponível em < https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm > Acesso em: 19 ago. 21.

Percebe-se a essencialidade de tal tutela quando se reflete sobre quanto tempo de vida um indivíduo passa em sua atividade laboral e no ambiente em que a exerce. Tudo aquilo que acontece no referido ambiente pode transcender as barreiras geográficas da localidade laboral e, de maneira direta, afetar os demais aspectos da vida do trabalhador. Por exemplo, uma pessoa pode ter problemas com sua família por estar estressada por conta de uma opressão sofrida no trabalho; afetando assim, por consequência, a vida de seus filhos e entes queridos.

Nesse sentido, vale ressaltar que a visão de um ambiente seguro e saudável para o trabalhador não busca apenas um desejo altruísta do legislador. Há também uma relação direta com a produtividade da empresa e, conseqüentemente, com o lucro do empresário. Aguiar deixa clara essa relação, concluindo que um empregado feliz em seu ambiente de trabalho tende a produzir mais.⁵

É de suma importância, portanto, o entendimento de ambiente de trabalho e daquilo que pode afetar a saúde física e psicológica do indivíduo nesse ambiente, incluindo traços negativos da sociedade que afetam os trabalhadores dentro e fora da empresa, tais quais ataques raciais, sexuais e de gênero, para que se compreenda a importância de sua mitigação e as ferramentas que ajudam a fazê-lo.

2.1. CONCEITO DE MEIO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Maranhão, a base do conceito de meio ambiente de trabalho é composta por três elementos: ambiente, técnica e ser humano. Elementos que, por sua vez, estão diretamente ligados aos insumos necessários para geração de mercadoria, quais sejam a terra, o capital e o trabalho.⁶

Segundo o autor, a terra é o local da “prestação dos serviços e se refere à retratação material circundante daquele que presta serviços, englobando itens móveis e/ou imóveis, naturais e/ou construídos pelo homem.” Nesse contexto,

⁵ AGUIAR, M. de F. **Lazer e produtividade no trabalho**. Revista Turismo em Análise, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 111-124, 2000. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v11i2p111-124. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63522>. Acesso em: 9 ago. 2021.

⁶ MARANHÃO, Ney Stany Morais. **Meio ambiente do trabalho**: descrição jurídico-conceitual. Juslaboris: Biblioteca Digital da Justiça do Trabalho, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 139-165, abr. 2016. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/95116>. Acesso em: 09 ago. 2021.

pode-se ler “terra” como “ambiente”. Já a técnica, que corresponde ao capital, é identificada por Reale como o “momento de aplicação, o momento ‘econômico’ da atividade teórica”⁷. Ou, como dito por Feliciano, “a fórmula pragmática de ação para o alcance de um fim particular preestabelecido”.⁸

Somando a presença do ser humano na condição do trabalho a esses outros dois conceitos, cria-se relação de meio ambiente de trabalho, conforme afirma Figueiredo:

O ato de trabalhar é a característica essencial do meio ambiente do trabalho. Um trabalhador da área das Artes Cênicas tem, como seu principal meio ambiente de trabalho, um teatro. Todavia, o prédio onde se acha instalado o teatro, considerado individualmente, não constitui seu meio ambiente de trabalho. Poderá o teatro, nessa hipótese, ser considerado integrante do meio ambiente artificial (urbano ou construído). A partir do momento, porém, em que o trabalhador iniciar suas atividades (ensaios, representação de uma peça teatral), o elemento espacial conjugar-se-á com a atividade laboral, numa dinâmica que denominamos meio ambiente de trabalho. [...] A ideia de meio ambiente de trabalho está centralizada na pessoa do trabalhador. [...] Um seringueiro da Amazônia está, sem sombra de dúvida, imerso naquilo que denominamos de meio ambiente natural. Ora, esse ambiente natural, no momento em que ele exerce sua faixa diária, é também seu ambiente de trabalho.⁹

Dessa forma, vê-se que os três elementos estão diretamente ligados e dependem um do outro para estabelecer uma relação constante no meio ambiente de trabalho. Fiorillo se refere aos conceitos expostos anteriormente de maneira mais prática e palpável ao dizer que meio ambiente do trabalho é

(...) o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometem a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independentemente da condição que ostentam (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos, etc.).¹⁰

Através deste conceito, será analisado um meio ambiente de trabalho específico, que não apenas vincula a definição ao local onde o trabalhador exerce

⁷ REALE, Miguel. **Filosofia do direito**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 750 p.

⁸ FELICIANO, Guilherme Guimarães. **Teoria da imputação objetiva no direito penal ambiental brasileiro**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2005. 568 p.

⁹ FIGUEIREDO, Guilherme José Purvin de. **Direito ambiental e a saúde dos trabalhadores: controle da poluição, proteção do meio ambiente, da vida e da saúde dos trabalhadores no Direito Internacional, na União Europeia e no Mercosul**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007. 600 p.

¹⁰ FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. P. 82.

sua função, mas também aponta como tal localidade está diretamente ligada à saúde física e psicológica do empregado, trazendo a salubridade como cerne da questão.

Caso e Pussoli discorrem em sua obra que é esperado de toda empresa que os ritmos, as modalidades e os ambientes de trabalho respeitem a dignidade da pessoa do trabalhador, de forma que sua produção sirva ao próprio trabalhador, transformando a empresa em uma comunidade de pessoas.¹¹

Nesse sentido, discorre também Melo:

É dever e tarefa primordial do empreendedor e/ou tomador de serviços manter um ambiente de trabalho que preserve a saúde e a integridade física e mental do trabalhador, evitando a ocorrência de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, infortúnios que provocam gravíssimas repercussões tanto na esfera empresarial quanto nos âmbitos jurídico e social.¹²

Conforme dito anteriormente, o meio ambiente de trabalho é um direito fundamental do trabalhador, garantido pela Constituição Federal Brasileira, que reitera por sua vez, a tal dignidade da pessoa do trabalho em seu art. 225, *caput*:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.¹³

O presente tema não foi discutido apenas nacionalmente, mas também foi tópico na Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispôs sobre o assunto nas convenções de números 155, 161 e 167¹⁴. Nas convenções citadas, foi estabelecido que a saúde do ser humano está diretamente ligada à higiene e à segurança no ambiente de trabalho. Além disso, foi estabelecido que todos os

¹¹ CASO, Giovanni; PUSSOLI, Lafaiete. **Ética Social**. A exigência ética hoje. Ética na virada do milênio. 2. ed. São Paulo: LTr, 1999. p. 215-242.

¹² MELO, Raimundo Simão de. **Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2008. p.67.

¹³ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

¹⁴ As referidas Convenções foram ratificadas pelo Brasil nas datas de 18 de maio de 1992, 18 de maio de 1990 e 19 de maio de 2006, respectivamente. **CONVENÇÕES** (OIT Brasília). [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/convencoes/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 9 nov. 2021.

países membros da OIT que ratificaram a convenção 155 estariam obrigados a direcionar sua política estatal à prevenção de acidentes e danos à saúde do empregado que surgissem como consequência do trabalho, que tivessem relação ao trabalho, ou que surgissem durante a atividade laboral; de forma a reduzir, ao mínimo, as causas dos riscos inerentes ao meio ambiente de trabalho.¹⁵

Todavia, nota-se nos últimos anos um aumento da exploração do trabalhador diante do avanço da concentração de poder e riqueza, em uma sociedade que busca apenas o lucro do empregador e nada se preocupa com o bem-estar de quem produz sua riqueza. Grazia pontua o tema, ao afirmar:

Rebaixamento ilimitado de salários, prolongamento da jornada de trabalho sem qualquer pagamento de horas extras, ritmo alucinante para conseguir o cumprimento de metas, anos a fio sem o gozo de férias, nem pagamento de décimo terceiro graças a contratos precários ou vínculos com falsas cooperativas etc.¹⁶

Tal realidade reflete uma inobservância normativa, vez que a responsabilidade de se conceder um ambiente de trabalho sadio recai sobre o empregador, conforme o art. 170 da Constituição Federal, pressupondo, portanto, a dignidade do trabalhador.¹⁷

Existem algumas poucas empresas que buscam de fato o bem-estar do empregado¹⁸. Contudo, isso possui forte motivação econômica. Essas poucas organizações buscam investir grandes valores em setores de Recursos Humanos, visando aumentar o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, a sua produtividade.

¹⁵ Revista do Ministério Público do Trabalho. Ano XXII, n. 43, Março de 2012. [S.l.]: LTr. pp. 49–70. ISSN 1983-3229

¹⁶ GRAZIA, Giuseppina De. **Os trabalhadores do século XXI e seus “refazer-se” como classe:** utopia ultrapassada ou desafio atual? Serviço Social e Sociedade, Ano XXIX, número 93, março de 2008. p. 47.

¹⁷ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

¹⁸ PORTAL SAÚDE BUSINESS. **Empresas que investem no bem-estar dos funcionários.** [S. l.], 29 ago. 2019. Disponível em: <https://www.saudebusiness.com/mercado/empresas-que-investem-no-bem-estar-dos-funcionarios>. Acesso em: 10 nov. 2021.

Isso ocorre porque empresas que constroem uma boa relação com seus empregados tendem a mitigar processos trabalhistas, e arcar com menores custos relativos a doenças psicológicas no ambiente de trabalho; além da própria motivação do trabalhador, que pode aumentar enquanto se sente em um ambiente que preza por sua saúde física e mental.¹⁹

Conforme pontua Fabião, algumas empresas também procuram difundir uma imagem de preocupação com seus empregados e de conformidade com as normativas que estabelecem o meio ambiente de trabalho, mas, na prática, o fazem apenas de um ponto de vista voltado para o marketing, sem que tais ações se traduzam, necessariamente, em direitos àqueles que deveriam ser contemplados. É o caso de empresas que vendem uma imagem de descontração e diversão no ambiente de trabalho, promovendo jogos, festas e espaços de entretenimento, entre outros; mas se utilizam de tais artifícios apenas para atrair trabalhadores e investidores. Isso porque tais ações costumam se limitar ao ambiente de convivência, e não se refletem no ambiente em que o empregado efetivamente desempenha suas funções.²⁰

Se tratando da tutela jurídica ao meio ambiente de trabalho, o art. 7 da Carta Magna de 1988 também o contempla:

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: (...)XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;(...).²¹

Vale pontuar que essas tutelas do sistema jurídico a danos psicológicos e físicos sofridos pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho costumam não ser

¹⁹CATHO COMUNICAÇÃO. Catho Comunicação (ed.). **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa**. 2011. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/empresas/investir-na-qualidade-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa/>. Acesso em: 09 ago. 2021

²⁰ SALOMÃO, Karin. **O problema de escritórios como o Google, com pufes e videogame**. [S. l.], 19 set. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-problema-de-escritorios-como-o-google-com-pufes-e-videogame/>. Acesso em: 24 out. 2021.

²¹ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

suficientes para obrigar o empregador a se comprometer a adotar todos os recursos e tecnologias para evitar tais danos preventivamente. Desta forma, a fiscalização das empresas, efetuada pelos órgãos competentes, se torna imperiosa, de modo a garantir a preservação da vida e a integridade física e mental do trabalhador.²²

Conforme demonstrado acima, verifica-se que o meio ambiente de trabalho é um tema complexo e abrangente, mas que, em seu cerne, busca a segurança e o bem-estar do trabalhador; seja partindo do ponto de vista da dignidade da pessoa humana, ou partindo do pressuposto de que o empregador necessita que o empregado tenha a maior produtividade possível.

Ao longo do capítulo, será aprofundada a discussão sobre a saúde mental dos trabalhadores no meio ambiente de trabalho, que está diretamente ligada ao combate às discriminações, como racismo e o sexismo, aos assédios moral e sexual, além dos demais problemas que podem surgir nas relações laborais e na sociedade.

2.2 O ASSÉDIO E A DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um ambiente de trabalho precarizado, que preconiza a lógica utilitarista hostil, acaba por sobrecarregar psicologicamente o empregado, favorecendo situações de assédio e outras violências psicológicas na empresa.²³

Dejours reflete sobre o tema em sua obra e afirma que a precarização e a ameaça contínua do desemprego tornam notável a intensificação da carga física e emocional de trabalho e, com ela, o sofrimento subjetivo do trabalhador, o silenciando em situações de injustiça, discriminação e humilhação.²⁴

Destarte, a permanente tensão exercida sobre o empregado, que a todo momento é pressionado a produzir mais, acaba por dificultar a criação de um

²² ROCHA, Fábio Ribeiro da. **Efetividade do direito fundamental ao meio ambiente de trabalho seguro e adequado**: A responsabilidade civil do tomador de serviços. 2015. 210 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, [S. l.], 2015.

²³ EBERLE, André Davi. **Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho**. In: Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p.105-135.

²⁴ DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. p. 50

ambiente de trabalho apropriado. De nada adianta a empresa pregar a busca de um ambiente saudável para os empregados se não o fizer também na prática.

Nesse sentido, programas que busquem a conformidade com as leis trabalhistas, e uma mudança interna na cultura da empresa, como a implementação de um programa de *compliance* trabalhista, ganham cada vez mais importância.

Essa é uma busca que vem também do Estado, de modo a propiciar um ambiente de trabalho mais digno em ambientes públicos e privados. Por isso, existem normas trabalhistas que buscam responsabilizar os empresários na mitigação de assédios morais e sexuais, discriminações raciais, de gênero, contra pessoas com deficiência e demais problemas que podem deteriorar o meio ambiente de trabalho.

Um dos principais dispositivos que cabem nesse sentido é o princípio do livre acesso ao trabalho sem discriminação, englobado pelo chamado “trabalho decente”. Tal garantia foi trazida de forma robusta pela OIT em 1999, buscando garantir a todo trabalhador a oportunidade de ter um emprego produtivo, livre, igualitário, seguro e digno.

Trata-se, portanto, do trabalho que permite satisfazer as necessidades pessoais e familiares de alimentação, educação, moradia, saúde e segurança. É também o trabalho que garante proteção social nos impedimentos ao exercício do trabalho (desemprego, doença, acidentes, entre outros), assegura renda ao chegar à época da aposentadoria e no qual os direitos fundamentais dos trabalhadores e trabalhadoras são respeitados.²⁵

Nesse contexto, a busca pela mitigação da discriminação no ambiente laboral torna-se um fator primordial na busca pela referida igualdade.

Quanto ao assédio moral (ponto tocado pela Constituição Federal em seu art. 5.º e 6.º²⁶, pelo Código Civil em seu art. 186²⁷ e pela Lei 8.112/1990, em seu art. 116

²⁵ COSTA, Mônica Oliveira da. **Trabalho decente segundo estudos da Organização Internacional do Trabalho**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 15, n. 2649, 2 out. 2010. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/17550>. Acesso em: 9 ago. 2021.

²⁶ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

²⁷ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

²⁸), é uma questão que afeta trabalhadores no mundo todo e se trata de uma espécie de abuso do exercício dos poderes reconhecidos ao empregador que acabam por consequência violando os direitos da personalidade do trabalhador.²⁹ Hirigoyen descreve assédio moral no ambiente de trabalho como:

(...) qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. É uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva. Cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos microtraumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão.³⁰

Além disso, em muitos casos o assédio moral pode servir como um vetor para o racismo. Medeiros traça um paralelo entre os problemas, assinalando que “o ato de discriminar consiste em inferiorizar outros tentando se mostrar superior. É o preconceito que ocorre quando se colocam apelidos racistas e quando se inferioriza as pessoas de classes sociais mais baixas”.³¹ O autor também destaca ser notório o fato de as mulheres negras serem as mais atingidas pelas desigualdades e discriminações racistas no ambiente de trabalho.

Isso acontece porque a discriminação que a mulher negra sofre na sociedade reflete também em seu ambiente de trabalho. Destaca-se, inclusive, que tal discriminação se materializa muito antes da mulher negra ingressar em uma empresa. É o que pontua Aparecido, ao ressaltar que “as mulheres negras já são preteridas desde o momento da seleção para o cargo e, quando conseguem o emprego, são colocadas em funções mais vulneráveis e menos qualificadas, recebendo salário menor que os das brancas”.³²

²⁸ BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm> Acesso em 23 set. 2021.

²⁹ Alvarenga, R. (2017). **Discriminação racial e assédio moral no trabalho**. Revista Do Tribunal Regional Do Trabalho Da 10ª Região, 19(19), 190-201. Recuperado de <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/105>

³⁰ HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002, p. 17.

³¹ MEDEIROS, Aparecido Inácio Ferrari. **Assédio moral, discriminação, igualdade e oportunidades no trabalho**. São Paulo: LTr, 2012, p. 53

³² IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. 41. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 12 p. ISBN 9788524045134. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

Por conta de todos esses fatores que refletem as discriminações e desigualdades da sociedade no ambiente de trabalho, é que a legislação trabalhista fiscaliza e normatiza o ambiente de trabalho, para oferecer certa proteção ao trabalhador, como será demonstrado a seguir.

2.2.1 Assédio Moral e Sexual

O assédio moral é um problema comum no Brasil, conforme pesquisa realizada pela PUC de São Paulo, que indica que mais de 36% da população já sofreu essa categoria de violência em seu ambiente de trabalho³³. Assim, percebe-se que a mitigação do assédio moral é uma medida necessária e basilar para um ambiente de trabalho mentalmente saudável e seguro.

Segundo decisão proferida pelo Tribunal Regional do Trabalho da 5.^a Região, assédio moral se caracteriza da seguinte maneira:

EMENTA: RECURSO ORDINÁRIO. ATITUDE ABUSIVA DO EMPREGADOR. CONFIGURAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL. Ao exercer o empregador o seu poder diretivo, de forma excessiva, mediante comunicações não éticas e abusivas, que se repetem ao longo do tempo, causando aos seus empregados humilhações e/ou constrangimentos e transtornos psicológicos, evidencia-se a prática de assédio moral e comete ato ilícito, do qual decorre o dever de indenizar.³⁴

Conforme demonstrado, assédio moral é caracterizado como o emprego de condutas consideradas abusivas, exercidas de forma sistemática e por um certo período, advindas de uma relação de trabalho que possa humilhar ou constranger a vítima, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos. Fica evidente então

³³PEREIRA, Gabrielle Tatith; NUNES, Maria Terezinha. **Assédio Moral e Sexual**. Brasília-DF: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - Senado Federal, 2011. 25 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 16 set. 2021.

³⁴ RIO DE JANEIRO. Tribunal Regional do Trabalho da 1a Região. Recurso Ordinário nº 0101483-24.2016.5.01.0046. Recorrente: Cervejaria Petropolis S/A. Recorrido: Roberto Claudio de Andrade Machado. Rel. Carina Rodrigues Bicalho. Rio de Janeiro, RJ, 3 de maio de 2017. DEJT, Rio de Janeiro-RJ, 6 de junho de 2017. Disponível em: <https://jurisprudencia.s3.amazonaws.com/TRT-1/attachments/TRT-1_RO_01014832420165010046_11c05.pdf?AWSAccessKeyId=AKIARMMMD5JEAO67SMCVA&Expires=1631835146&Signature=J7iTt1oEzapHr%2F3XAISIFRf6IPY%3D>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

que o assédio moral pode gerar um dano de natureza psicológica à vítima, o que deve implicar em uma reparação por dano moral ao indivíduo.

Desta forma, o assediador pode ser responsabilizado nas esferas administrativas, civil, criminal e trabalhista, através dos artigos 482 e 483 da CLT, podendo causar a demissão por justa causa do assediador e, assim como o assédio sexual, a rescisão do contrato de trabalho com a concessão de todos os direitos à vítima.³⁵

A legislação brasileira discorre também sobre a proteção aos bens que podem ser danificados pelo assédio moral, como a dignidade da pessoa humana, a inviolabilidade da intimidade, a honra e a imagem das pessoas, o direito à saúde e principalmente à saúde mental do indivíduo, conforme exposto nos artigos 1º, III, 5º, X e 6º da Constituição Federal.³⁶

Na jurisprudência, é possível encontrar vários casos de assédio moral que causaram condenação ao lesado na esfera trabalhista, conforme exemplifica o disposto a seguir:

AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA – ASSÉDIO MORAL – COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS – COMPRA DE PRODUTOS E ALCUNHA DE APELIDOS PEJORATIVOS – DANOS MORAIS – CONFIGURAÇÃO. Diante do contexto fático-probatório delineado no acórdão regional, (...), a reclamada promovia, regularmente, excessiva pressão para o cumprimento das metas, inclusive mediante a adoção de práticas possibilitando a compra de produtos pelos vendedores para cumprimento de metas e atribuição de apelidos pejorativos aos empregados que não alcançavam o seu intento. Tais condutas praticadas pela reclamada demonstram abuso do poder diretivo do empregador e se afiguram como práticas com o condão ensejar a reparação por dano moral nos moldes fixados na decisão impugnada. Agravo de instrumento desprovido. (TST-AIRR – 257400-15.2009.5.15.0071, 7ª Turma, 19.02.2016)

³⁷

³⁵ BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 set. 2021.

³⁶ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

³⁷ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 257400-15.2009.5.15.0071. Agravante: SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S.A. Agravado: ERYSON DE CARVALHO. Rel. MINISTRO VIEIRA DE MELLO FILHO. Brasília-DF, 17 de fevereiro de 2016. DEJT, Brasília-DF, 19 de fevereiro de 2019. Disponível em: https://jurisprudencia.s3.amazonaws.com/TST/attachments/TST_AIRR_2574001520095150071_e27c8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIARMMD5JEA067SMCVA&Expires=1631846131&Signature=n%2FFKP N1aRRgxhmv8hr%2FyS3FtIH7U%3D. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

Destaca-se também decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, que pontuou como clara a violência psicológica advinda de superior hierárquico ante funcionária, ao pressioná-la e constrangê-la:

INDENIZAÇÃO – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO – OFENSA À HONRA, À IMAGEM E À DIGNIDADE DO TRABALHADOR – PERTINÊNCIA. [...]. Com efeito, a conduta de superior hierárquico que deliberadamente degrada e cria um ambiente insuportável no trabalho ao expor funcionária propositalmente aos demais funcionários; ao retirá-la de seu setor sem prévia consulta do Conselho Curador; ao colocá-la, adiante, em setor diverso do qual operava e sem condições adequadas de trabalho; [...]; obviamente causa pressão psicológica, constrangimento e intimidação à funcionária. [...]. Assim, deve a reclamada arcar com a indenização pelo dano imaterial (CC art. 932, III), em função de odioso assédio moral à reclamante. Recurso Ordinário da reclamada a que se nega provimento. (TRT-15 - RO: 10843 SP 010843/2011, Relator: José Antonio Pancotti, 04/03/2011)³⁸

Nas decisões acima colacionadas, ficam evidentes os ataques ao psicológico das vítimas e à dignidade dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, de forma que a condenação em danos morais foi mais que acertada.

Outro tipo de violência moral e, muitas vezes, física, que vale ser mencionado neste estudo é o assédio sexual. Caracteriza-se como o ato de constranger um indivíduo através de palavras, gestos ou atos, com intuito de obter favorecimento sexual, prevalecendo-se o assediador por estar em uma posição hierarquicamente superior à vítima, em um contexto de relação de trabalho³⁹.

As maiores vítimas do assédio sexual no ambiente de trabalho são as mulheres⁴⁰, uma vez que esse tipo de violência está diretamente ligado a uma sociedade machista e opressora. Dessa forma, está propenso a se proliferar em

³⁸SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região TRT-15. Recurso Ordinário nº 10843. Recorrente: ROSEMARY DEZEMBRO GRANDINI. Recorrido: IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA E MATERNIDADE DRACENA. São Paulo-SP, 02 de março de 1998. D.O.E, São Paulo-SP, 05 de maio de 1998. Disponível em: <<https://trt-15.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/19170933/recurso-ordinario-ro-10843-sp-010843-1998/in-teiro-teor-104273719>>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

³⁹PEREIRA, Gabrielle Tatith; NUNES, Maria Terezinha. **Assédio Moral e Sexual**. Brasília-DF: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - Senado Federal, 2011. 25 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 16 set. 2021.

⁴⁰CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Acabar com a violência e o assédio contra mulheres e homens no mundo do trabalho**. Genebra: OIT - Organização Internacional do Trabalho, 2018. 152 p. ISBN 9789728399870. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_630695.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

empresas que não prezam por uma cultura de igualdade em relação às mulheres no ambiente de trabalho.

A tutela legal contra o assédio sexual se inicia no processo penal, no artigo 216-A do Código Penal, que diz que “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”, e tem pena prevista de um a dois anos de detenção.

Por mais que em um primeiro momento o assédio sexual no ambiente de trabalho gere atinja a esfera penal, os reflexos atingem diretamente também a esfera trabalhista, vez que a prática de assédio sexual nesse ambiente fere diferentes artigos da legislação trabalhista. Por exemplo, o artigo 483 da CLT, alínea “e”, que mostra formas de cessação do contrato de trabalho por justa causa, e menciona “ato lesivo da honra e boa fama”, uma terminologia antiquada, mas que hoje abrange, entre outras temas, o assédio sexual:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:(..)
e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;⁴¹

Sofrer tal violência concede à vítima a possibilidade imediata da extinção do vínculo trabalhista, bem como o direito de receber todos os valores provindos da dispensa sem justa causa, como aviso prévio, férias e 13º salário proporcional, FGTS com multa de 40%, entre outros. Tudo isso somado à indenização para reparação de dano, segundo o artigo 927 do Código Civil,⁴² que passa a ser competência da Justiça do Trabalho porquanto teve a origem de seu pedido na relação trabalhista, conforme artigo 114, inciso VI, da CF:

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar: (...)
VI - as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da

⁴¹ BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 set. 2021.

⁴² BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

relação de trabalho;⁴³

As violências morais e sexuais oprimem e exercem poder sobre a vítima, podendo causar danos psicológicos gravíssimos a ela. Por isso, destaca-se a dificuldade que uma vítima de assédio, especialmente do tipo sexual, tem para denunciar o ocorrido. Isso porque, muitas vezes, o agressor possui poderes patronais sobre a vítima, que se sente acuada e encurralada, não vendo maneiras de denunciar a violência.

Ferramentas como um canal efetivo de denúncias anônimas, bem como uma cultura empresarial que encoraje a comunicação de problemas como esses na esfera interna da empresa são essenciais para a segurança e bem-estar dos trabalhadores, conforme será aprofundado nas estratégias de programas de *compliance* trabalhista nos próximos capítulos deste trabalho.

2.2.2 Discriminação no Ambiente de Trabalho

A discriminação é um problema que possui várias roupagens, e provém da ignorância de alguns que insistem em propagar na sociedade e no ambiente de trabalho ideias arcaicas e hediondas, tais quais ódio contra raças, gêneros, religiões, orientações sexuais, ou menosprezo a mulheres grávidas, lactantes, entre outras. Tal conceito fora definido na Convenção 111 da OIT como:

(...) toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão” ou, ainda, “qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão⁴⁴

A discriminação costuma estar conectada ao assédio no trabalho, e está diretamente ligada a um ambiente tóxico, onde uma cultura de opressão prevalece.

⁴³ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

⁴⁴ SÜSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. 2ªed. São Paulo: LTr, 1998. 625p.

Conforme cartilha do Senado Federal, se observa que assédio e discriminação andam juntos:

O assédio moral não é um problema meramente individual. Ele reproduz no ambiente de trabalho práticas enraizadas num contexto social, econômico, organizacional e cultural mais vasto de desigualdades sociais, inclusive as relacionadas ao gênero e à raça. Como consequência, produz efeitos negativos que ultrapassam a esfera do(a) trabalhador(a) para atingir o ente público, a empresa e a comunidade.⁴⁵

Tais problemas podem se apresentar de diversas formas. Exemplos disso são as disparidades salariais, tanto entre brancos e negros, quanto entre homens e mulheres. Estudos do Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho, plataforma vinculada à OIT, demonstram que a média salarial de um homem branco, em 2017, era de R\$ 3,3 mil, enquanto a de uma mulher branca foi de R\$ 2,6 mil. Quando se fala da média salarial de homens e mulheres negras, os valores foram de R\$ 2,3 mil e R\$ 1,8 mil, respectivamente. A pesquisa também demonstra que houve segregação ocupacional de negros nos cargos de direção, que ocupavam apenas 29% dos cargos.⁴⁶

Tais dados se mostram uma inobservância aquilo que é pregado na Constituição Federal de 1988, que dispara em seu artigo 3, inciso IV, que “constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.⁴⁷

O ordenamento jurídico brasileiro dispõe de alguns dispositivos contra a discriminação no ambiente de trabalho, a começar pela Convenção 111 da OIT, ratificada pelo Brasil e que discorre sobre diretivas contra a discriminação no trabalho, tais quais programas de conscientização sobre o tema, difusão de políticas antidiscriminação, entre outras. O tema também aparece na Constituição Federal,

⁴⁵PEREIRA, Gabrielle Tatith; NUNES, Maria Terezinha. **Assédio Moral e Sexual**. Brasília-DF: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - Senado Federal, 2011. 25 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 16 set. 2021.

⁴⁶ **RAÇA e Interseccionalidade**. Brasília-DF: SmartLab, 2020. Disponível em: <https://smartlabbr.org/diversidade/localidade/0?dimensao=raca>. Acesso em: 17 set. 2021.

⁴⁷ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

em seu artigo 7, inciso XXX, ao proibir diferenças salariais por motivos de cor, sexo, idade e estado civil.⁴⁸ Tratando-se especificamente da legislação trabalhista, também há no artigo 461 da CLT a previsão de responsabilização daqueles que cometem discriminação em razão do sexo ou etnia, além de assegurar a isonomia salarial:

Art. 461. Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017)

§ 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço para o mesmo empregador não seja superior a quatro anos e a diferença de tempo na função não seja superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017) (...) ⁴⁹

Quando judicializadas, tais condutas tendem a ser reprimidas pela Justiça do Trabalho, que costuma condenar o ofensor ao pagamento de pecúnia pelos danos morais exercidos contra a vítima:

DANO MORAL – DISCRIMINAÇÃO DE EMPREGADO POR SUA ORIENTAÇÃO SEXUAL – OFENSAS REITERADAS PRATICADAS POR COLEGAS – DEVER DE VIGILÂNCIA DO EMPREGADOR – DIREITO AO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO SADIO. Haja vista que o empregador é titular do poder diretivo e assim assume posição hierarquicamente superior, cabe a ele fiscalizar e garantir um ambiente de trabalho digno e sadio, resguardando a dignidade de todos os seus empregados dentro dele e assumindo a responsabilidade pela omissão daqueles escolhidos para desempenhar essa fiscalização.⁵⁰

Na jurisprudência colacionada acima, percebe-se um caso clássico de discriminação que pode ocorrer no ambiente de trabalho: discriminação contra a orientação sexual. Nesses e em outros casos de discriminação, a Justiça do Trabalho tende a reprimir a conduta e a condenar tanto o assediador, quanto o empregador — que deve garantir o meio ambiente de trabalho — a pagar valores

⁴⁸ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

⁴⁹ BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho.

Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 set. 2021.

⁵⁰ SÃO PAULO, Tribunal Regional do Trabalho (17ª Turma). Recurso Ordinário n.

0029611320115020012. Relator: Desembargador Susete Mendes Barbosa de Azevedo. Data de Julgamento: 20/02/2014. Acesso em: 17 de setembro de 2021.

pecuniários à vítima (ainda que extremamente baixos⁵¹, baseando-se em artigos inconstitucionais implementados pela Lei 13.467/2017⁵²), de modo a reparar o dano moral e desestimular a incidência de práticas semelhantes.

Outra norma importante na mitigação do preconceito no ambiente de trabalho é a Lei n 9.029 de 1995, que proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, assim como outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Além do necessário teor da lei, seu artigo 4 avança contra a discriminação por parte da empresa:

Art. 4.º O rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório, nos moldes desta Lei, além do direito à reparação pelo dano moral, faculta ao empregado optar entre: (Redação dada pela Lei nº 12.288, de 2010) (Vigência)

I - a reintegração com ressarcimento integral de todo o período de afastamento, mediante pagamento das remunerações devidas, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros legais; (Redação dada pela Lei nº 13.146, de 2015)

II - a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais.

Por fim, há também o entendimento importantíssimo do Tribunal Superior do Trabalho na direção da mitigação à discriminação no ambiente de trabalho é o da Súmula 443 de 2012, que determina que se presume discriminatória a demissão de trabalhador possuidor de HIV:

DISPENSA DISCRIMINATÓRIA. PRESUNÇÃO. EMPREGADO PORTADOR DE DOENÇA GRAVE. ESTIGMA OU PRECONCEITO. DIREITO À REINTEGRAÇÃO - Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27.09.2012 Presume-se discriminatória a despedida de empregado portador do vírus HIV ou de outra doença grave que suscite estigma ou preconceito. Inválido

⁵¹ INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. MAJORAÇÃO. DEVIDA. INTELIGÊNCIA DO ARTIGO 223-G, DA CLT. Competia à reclamante comprovar nos autos o fato constitutivo de seu direito, encargo do qual se desvencilhou a contento, tendo em vista o conjunto probatório produzido nos autos. Nesse diapasão, e considerando, ainda, o intuito reparatório da parcela, a finalidade punitiva e pedagógica de sua estipulação, bem como o seu caráter preventivo, a fim de que o empregador adote mecanismos que impeçam a prática de outros atos que possam atingir a dignidade humana de seus empregados, dá-se parcial provimento ao recurso, para majorar a condenação ao pagamento de indenização por danos morais para R\$ 10.000,00, com fulcro no artigo 223-G, § 1º, II, da CLT. SÃO PAULO, Tribunal Regional do Trabalho (61ª Turma). Recurso Ordinário n. 1001208-70.2019.5.02.0061. Relator: Desembargador Sergio Roberto Rodrigues. Data de Julgamento: 02/02/2021. Acesso em: 11 de novembro de 2021.

⁵² LAZZARIN, Sonilde Kugel. **Inconstitucionalidades e Incongruências da Lei 13.467/2017 Relativamente ao Dano Extrapatrimonial**. In: AZEVEDO, André Jobim de (Organizador). Reforma Trabalhista: desafio nacional. Porto Alegre: LexMagister, 2018.

o ato, o empregado tem direito à reintegração no emprego.⁵³

Dessa forma, a Justiça do Trabalho buscou a proteção do portador de HIV e outras doenças graves que suscitem estigma ou preconceito, devendo toda a dispensa nesses casos ser comprovadamente não associada à condição de saúde do empregado. Essa decisão é vista como uma vitória por todos aqueles que buscam um ambiente de trabalho mais digno, uma vez que coloca a luta contra a discriminação acima de qualquer outro valor.

Percebe-se que a legislação e o sistema judiciário brasileiro tentam, ainda que de forma não muito eficaz, promover um ambiente de trabalho que proporcione ao trabalhador o exercício de sua profissão com o mínimo de saúde, higiene, respeito, dignidade e liberdade. Entretanto, seguir tais normativas exige das empresas ações efetivas, que devem buscar a conformidade com tais normas de modo a criarem um ambiente digno, ético e inclusivo a todos os empregados. Para as empresas que conseguem perceber a importância de tais valores, tal esforço pode ser atenuado com a estruturação de um programa de *compliance* que pode ajudar a empresa a mudar sua própria cultura a fim de mitigar tais problemas e, conseqüentemente, estar em conformidade com as leis mencionadas acima.⁵⁴

⁵³ BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 443. Presume-se discriminatória a despedida de empregado portador do vírus HIV ou de outra doença grave que suscite estigma ou preconceito. Inválido o ato, o empregado tem direito à reintegração no emprego. Disponível em <<http://www.tst.jus.br/sumulas>> Acesso em: 17 de setembro de 2021.

⁵⁴**IMPLEMENTING and maintaining a successful compliance program.** Boston, Mass: Wilmington plc, 24 abr. 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/implementing-and-maintaining-a-successful-compliance-program/8527.article>. Acesso em: 17 set. 2021.

3. O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E SUA ESTRUTURA

Conforme visto no capítulo anterior, a criação de um ambiente de trabalho saudável e livre de preconceitos pode ser uma tarefa complexa. O esforço do empregador para construir esse ambiente deve vir aliado a uma série de mudanças na empresa; tanto em sua estrutura, quanto em sua cultura.

Uma das ferramentas efetivas para a mudança cultural e normativa de uma empresa, conforme será demonstrado a seguir, é a implementação de um programa de *compliance*, em conjunto de uma governança corporativa que busque o bem-estar da empresa e do trabalhador que vende seus esforços a ela.

A governança corporativa mencionada refere-se a um sistema pelo qual a empresa busca a implementação de um modelo de administração eficiente, que objetiva a otimização do desempenho da empresa e a facilitação do acesso ao capital, “envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.⁵⁵ Essa busca deve vir aliada de um bom relacionamento entre os sócios, o conselho de administração, os órgãos públicos, os empregados e os demais *stakeholders*⁵⁶ da empresa. O programa de *compliance* é uma peça fundamental na criação e manutenção desses relacionamentos.

Compliance, segundo o “Guia de Programas de *Compliance*” define-se como:

(...) um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação (...).⁵⁷

⁵⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3. pg. 20.

⁵⁶ Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o stakeholder é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada. **STAKEHOLDERS**: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los. [S. /], 15 ago. 2028. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 17 set. 2021.

⁵⁷ CADE. **Guia de Programas de Compliance**. Brasília, 2016, p 9. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.

Destarte, o programa de *compliance* busca o estabelecimento de uma cultura de conformidade com a legislação específica da área onde a empresa se encontra, buscando a todo momento identificar irregularidades e maneiras de saná-las.⁵⁸ Essa cultura deve iniciar por um movimento da alta administração da empresa — o chamado “*Tone From The Top*” (tom vindo de cima, em português) — em direção a todos os trabalhadores. Quando a diretoria da empresa está comprometida com os valores que prega, e mantém-se longe de escândalos de corrupção, a tendência é que toda a estrutura abaixo siga seu exemplo⁵⁹.

A busca da empresa por uma cultura ética e em conformidade com as leis pode soar contraditória em uma sociedade que busca o lucro em primeiro lugar, mesmo que isso signifique a deterioração da saúde mental dos empregados. Entretanto, ter um programa de *compliance* também pode ser uma medida que busca o lucro. O FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) Resource Guide salienta que possuir um programa de *compliance* “protege a reputação da empresa, garante valor e confiança dos investidores, reduz a incerteza em transações comerciais e protege os ativos de uma empresa”⁶⁰. Além disso, um programa de *compliance* pode mitigar passivos fiscalizatórios e trabalhistas, como veremos a seguir. Portanto, mesmo em uma empresa com uma cultura exploratória e cruel, o programa de *compliance* é visto com bons olhos por grande parte dos *stakeholders*.

⁵⁸ “Em resumo: de acordo com as melhores práticas de governança corporativa, o compliance deve ser tratado sob o ponto de vista da deliberação ética, como mecanismo de cumprimento de leis, normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor econômico”. (IBGC. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, 2017, p. 11). “Compliance pode ser delineado como uma série de critérios a serem observados e cumpridos no âmbito interno e externo de uma entidade, seja ela pública ou privada e ações a serem praticados por um determinado responsável pela operação, planejamento como também o setor financeiro, com a finalidade de anteceder ou reduzir os riscos de transgressões às leis que controlam o seu funcionamento; e nos casos em que um delito for detectado, ter a força de reação pontual e rápida para eliminar o problema, preservando assim a imagem da entidade em razão do mercado”. (GOMES, Wallace Diogenes de Albuquerque; SILVA, Adonis Costa e. **A importância da aplicação de um programa de compliance em adequação a Lei 12.846/2013**. In: Interfaces Científicas - direito, Aracajú, V.6, n.2, p. 87 – 96, 2018, p. 89.

⁵⁹ SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. **Manual do compliance trabalhista: teoria e prática**. 2. ed. Salvador, BA: JusPODIVM, 2021. 511 p. ISBN 9788544233290.

⁶⁰ **6 razões para ter um Programa de Compliance Anticorrupção**. Cuiabá, MT, 2020. Disponível em: <https://www.ausec.com.br/noticias-eventos/6-razoes-para-ter-um-programa-de-compliance-anticorrupcao/143>. Acesso em: 17 set. 2021.

Quando se fala sobre a conformidade de uma empresa com o ordenamento jurídico, refere-se a uma empresa que preza em estar em *compliance*, buscando evitar passivos judiciais e, por consequência, o bem-estar dos empregados. Identificar riscos, evitar conflitos entre empregador e empregado e acidentes de trabalho, além de melhorar a vida do trabalhador, melhora a situação financeira da empresa, uma vez que mitiga responsabilizações decorrentes de possíveis ajuizamentos de ações na esfera trabalhista, referentes a esses conflitos.⁶¹

Quando se fala em mudar a cultura da empresa, isso significa mitigar ou banir padrões ruins já difundidos no ambiente de trabalho, advindos de uma trajetória sem uma alta administração bem estruturada, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista dos recursos humanos, possivelmente de uma governança corporativa inefetiva. Essa ineficácia da governança e da alta administração tende a fomentar condutas antiéticas por parte dos empregados, da diretoria e de todos os outros âmbitos da empresa; uma vez que, em um ambiente nestas circunstâncias, as más condutas não são monitoradas e as boas condutas não são encorajadas.⁶²

A mudança na cultura da empresa pode ser uma maneira de difundir a ética, aumentar a confiança do mercado e dos empregados na empresa e, principalmente, melhorar a vida dos trabalhadores que ali investem seu tempo e energia.⁶³ Para alcançar esse objetivo, a simples conformidade com a legislação não tende a ser suficiente, dado que o legislador não pode prever todos os ataques à dignidade do empregado; por exemplo, o que acontece com os trabalhadores que estão relativamente desamparados no ambiente remoto. Por isso, faz-se necessária uma cultura ética forte, que se mantenha mesmo em cenários excepcionais.

Para tanto, a empresa deve utilizar de ferramentas que difundam a integridade e a ética, e estabeleçam normas conforme as ideias que a empresa decide transmitir. A empresa decide, pois, as ideias que a empresa transmite estão

⁶¹ NELSON, Rocco Antonio Rangel Rosso; TEIXEIRA, Walkirya de Oliveira Rocha. **Valorização do trabalhador e o compliance trabalhista**: na busca da efetivação dos direitos trabalhistas. Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano, Campinas, v. 3, p. 1-39, 2020.

⁶² SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. **Manual do compliance trabalhista: teoria e prática**. 2. ed. Salvador, BA: JusPODIVM, 2021. 511 p. ISBN 9788544233290.

⁶³ DEMPSEY, Jonathan. **Compliance changing culture requires proactive collaboration**. Boston: Compliance Week, 7 jun. 2021. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/compliance-changing-culture-requires-proactive-collaboration/30442.article>. Acesso em: 12 out. 2021.

diretamente ligadas ao ramo dos serviços que exerce. Uma empresa como a Natura, que tem sua imagem construída na sua relação com a natureza, busca transmitir ideias que propaguem a sustentabilidade, e faz um grande esforço para não se envolver em polêmicas nesta esfera, uma vez que um escândalo nesse âmbito atacaria não só a reputação da empresa, como atingiria a base conceitual que a companhia alicerçou até aqui.⁶⁴

A prevenção desses riscos também é uma das faces do *compliance*. Ferramentas de proteção contra desvios éticos e de conduta, e ações de planejamento, execução e monitoramento desses riscos são os principais ativos de uma empresa contra possíveis problemas futuros, e devem estar presentes em um programa de *compliance* bem-sucedido.⁶⁵ Um programa efetivo modifica uma empresa de tal forma que faz todos aqueles que trabalham nela buscarem não só se manterem conforme as leis, mas ter uma conduta íntegra sempre.

Políticas internas, código de conduta, treinamentos, entre outros, são algumas das ferramentas que reforçam a cultura da empresa e estruturam um programa de *compliance* efetivo, e elas serão abordadas a seguir.

⁶⁴ SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. Manual do compliance trabalhista: teoria e prática. 2. ed. Salvador, BA: JusPODIVM, 2021. 511 p. ISBN 9788544233290.

⁶⁵ NELSON, Rocco Antonio Rangel Rosso; TEIXEIRA, Walkirya de Oliveira Rocha. Valorização do trabalhador e o compliance trabalhista: na busca da efetivação dos direitos trabalhistas. Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano, Campinas, v. 3, p. 1-39, 2020.

3.1. ORIGEM E DIFUSÃO DO COMPLIANCE NO BRASIL

O compliance surge por volta dos anos 60 como instrumento para fiscalizar a conformidade das empresas. Isso se iniciou quando a Comissão de Valores Mobiliários norte-americana (Securities and Exchange Commission - SEC) utilizou-se dos chamados compliance officers (oficiais de compliance, em português) para fomentar o monitoramento de operações, a capacitação pessoal e a criação de processos internos, a fim de obter uma maior supervisão do mercado.⁶⁶ Tal movimento foi importantíssimo para aumentar a confiança de investidores no mercado de capitais, tornando o mercado financeiro um precursor na implementação de programas de compliance.

De lá para cá, a importância que o público em geral deu aos programas que buscavam manter as empresas e organizações em conformidade só aumentou, de forma que os programas de *compliance* passaram a ser amplamente difundidos a partir dos anos 80 nos Estados Unidos.⁶⁷

Tal movimento chegou também ao Brasil, mesmo que tardiamente. Em 1997, a Convenção da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cuja atuação é voltada ao combate à corrupção de instituições públicas estrangeiras em negociações internacionais, determinou que qualquer pessoa física ou jurídica estaria sujeita a todas as proibições antissuborno no tratamento com funcionários públicos em qualquer Estado signatário da Convenção.⁶⁸ Dada a ratificação do Brasil à referida Convenção, esse foi o primeiro grande passo em direção a uma mentalidade anticorrupção no país.

Vale ressaltar que o Brasil já possuía leis que contribuem com a cultura anticorrupção no país:

[...] a dos Servidores Públicos (nº 8.112/90), das Licitações Públicas (nº 8.666/93), a da Improbidade Administrativa (nº 8.429/92), a da Lavagem de Dinheiro (Lavagem de Capitais – nº 9.613/98), a Lei Complementar de Responsabilização Fiscal (LC nº 101/00), a Lei Complementar da Ficha

⁶⁶ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. p. 20.

⁶⁷*Ibidem*, 2018.

⁶⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014. p. 36.

Limpa (LC nº 12.850/13), entre outras [...]»⁶⁹

Entretanto, a norma que significaria de fato o bastião normativo em direção a difusão da cultura de *compliance* só viria 16 anos depois da ratificação da Convenção da OCDE de 1997. A Lei 12.846 de 2013, mais conhecida como “Lei Anticorrupção”, inseriu a responsabilização da pessoa jurídica por atos de terceiros em benefício próprio no ordenamento jurídico brasileiro, se tornando assim a primeira lei a possibilitar a penalização de empresas que estivessem envolvidas em suborno estrangeiro.⁷⁰

A chegada da Lei Anticorrupção forçou a implementação de setores de *compliance* pelas empresas, que passaram a buscar meios de mitigação a atos corruptos que poderiam ocorrer dentro delas, a fim de evitar possíveis punições. Além disso, a lei significou o início do grande debate sobre corrupção nos meios acadêmicos e, sobretudo, políticos.

Nos fatores que levaram a Lei 12.846/2013 a ser um marco legislativo estão o fato dela prever a responsabilização objetiva da empresa por atos lesivos praticados por ela, bastando a simples comprovação de nexos de causal entre o ato ilícito e o resultado; a responsabilização individual de todos aqueles que participaram de conduta ilícita, podendo ser administradores, dirigentes, trabalhadores ou quaisquer indivíduos ligados ao ato, mesmo quando a pessoa jurídica já fora responsabilizada. A lei também prevê outras punições à pessoa jurídica, como afirma Siqueira:

No que concerne às punições direcionadas para a pessoa jurídica que comete atos ilícitos, previstas pela Lei n. 12.846/2013, tem-se: a) a possibilidade de perdimento de bens; b) suspensão integral ou parcial das atividades; c) proibição de receber 7 Para Rogério Greco, nexos de causalidade seria o “[...] elo necessário que une a conduta praticada pelo agente ao resultado por ela produzido. Se não houver esse vínculo que liga o resultado à conduta levada a efeito pelo agente, não se pode falar em relação de causalidade [...]” (2018, p. 323). 79 incentivos de agentes públicos; d) dissolução compulsória da empresa, revelando-se ser a mais severa, aplicável quando a pessoa jurídica foi utilizada para facilitar ou promover prática de atos ilícitos ou ter sido constituída para ocultar ou

⁶⁹ BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: **Manual de Compliance**. CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho (Orgs.). Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 49.

⁷⁰ *Ibidem*, 2019.

dissimular interesses ilícitos e a identidade dos indivíduos beneficiados.⁷¹

O fator que mais influenciou a difusão dos programas de *compliance* nas empresas foi devido à Lei 12.846/2013 prever a atenuação das possíveis sanções da empresa responsabilizada quando ela comprovar que possui mecanismos que busquem a mitigação e a difusão da integridade na empresa, tais como canais de denúncia, código de conduta, auditorias internas, entre outras.⁷²

Tal influência foi potencializada com a chegada do Decreto 8.420/2015, que positivou o conceito de programa de integridade, ao defini-lo como:

[...] um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.⁷³

Vale ressaltar que o dispositivo se refere a programas de integridade e não a programas de *compliance*. Isso ocorre porque a Constituição de 1988 define a língua portuguesa como oficial, de forma que diversos autores acabam por utilizar a terminologia programa de integridade.

No entanto, Zenkner sugere que o termo programa de integridade vai um pouco além em seu escopo, se comparado ao termo programa de *compliance*, para abranger o constante no art. 7 da Lei 12.846/2013:

A palavra efetividade [...] significa produzir, realizar, estar ativo de fato. Difere, pois, da simples eficiência, que se preocupa única e exclusivamente com o cumprimento formal de requisitos e exigências afetos a determinado procedimento no menor tempo e utilizando o mínimo de recursos possíveis. Uma empresa que faz tudo o que a lei autoriza, mas nunca vai além do 81 prisma legal, pode até ser considerada uma empresa eficiente, mas nem sempre poderá ser tratada como efetiva. [...] O que a legislação pretende é

⁷¹SIQUEIRA, Vitor. **Compliance Trabalhista e Efetividade do Direito ao Meio Ambiente do Trabalho Saudável**. 2020. 109 p. Dissertação (Pós-Graduação) - Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, BA, 2020. Disponível em: <http://191.252.194.60:8080/bitstream/fdv/836/1/VITOR%20DA%20COSTA%20HONORATO%20DE%20SIQUEIRA.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.

⁷²BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de Agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm> Acesso em: 17 set 21.

⁷³BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de Março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm> Acesso em: 04 out. 2021.

que a pessoa jurídica oriente suas ações no sentido de desenvolver, no menor tempo possível e com a aplicação qualitativa de recursos, um sistema que contemple todos os elementos técnicos necessários (eficiência) e de alcançar os melhores resultados possíveis, minimizando ao extremo os riscos (eficácia).⁷⁴

Tais dispositivos foram determinantes na difusão dos programas de *compliance* no Brasil, seja pela implementação em empresas que apenas buscavam se livrar de passivos econômicos advindos de uma possível responsabilização civil, seja pela implementação em empresas que buscavam a efetiva disseminação de uma cultura de integridade, transpassando a pura determinação da lei e buscando um ambiente mais seguro, ético e justo aos seus empregados, gestores e terceiros.

A cultura do *compliance* não se limita à visão mitigatória de passivos econômicos, mas possibilita uma mudança real no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores. As ferramentas de *compliance*, quando implementadas de forma efetiva e direcionadas ao bem-estar do trabalhador, podem modificar a cultura de uma empresa e de todos aqueles que lá trabalham ao demonstrar ser possível fazer negócios de maneira limpa, justa e ética, difundindo o respeito e a igualdade nas organizações.

3.2. FERRAMENTAS DE COMPLIANCE

As ferramentas de compliance auxiliam na implementação de um programa de integridade efetivo, e possuem diversas funções dentro deste programa; podem ter funções regulamentadoras, como o código de conduta e as políticas internas da empresa, ou podem também ter funções voltadas ao monitoramento da empresa e a mitigação de riscos, tal qual o canal de denúncias.

Um programa de *compliance* e integridade pode possuir diversas ferramentas em sua implementação, de forma que não existe uma fórmula específica de quais delas devem necessariamente estar no programa. As empresas diferem entre si, e assim deve ser a estrutura de seu programa de *compliance*. O importante é que esse programa contenha as ferramentas essenciais para se evitar riscos e difundir

⁷⁴ ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal**. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 397.

uma cultura ética na organização onde ele está sendo implementado. Os gestores da corporação que irão decidir as ferramentas a serem implementadas pela empresa, baseando-se nos riscos que buscam reduzir, visando a melhor forma de se promover a conduta ética, conforme a legislação, o setor, e o planejamento empresarial.

A seguir aborda-se, de maneira conceitual, as principais ferramentas utilizadas em um programa de *compliance*, voltadas para estruturar um programa robusto e voltado para a proteção e aprendizado do trabalhador através da facilitação de denúncias, da normatização de princípios e na difusão da cultura de integridade por meio de treinamentos acessíveis e dinâmicos.⁷⁵ Sua aplicação e a demonstração de sua utilidade serão abordadas em capítulo vindouro, quando se demonstrará sua utilização na mitigação de condutas antiéticas, discriminatórias e abusivas no ambiente empresarial.

3.2.1. Código de Conduta

O código de conduta pode ser a principal ferramenta na implementação de um programa de *compliance*, uma vez que ele possui a função de carregar os interesses da empresa, servindo como a formalização legal das expectativas éticas da corporação. Dessa forma, a instauração de um código de conduta é visto como um delimitador de condutas antiéticas e contrárias aos interesses da empresa, sendo voltado também ao gerenciamento de riscos os quais a empresa está predisposta a sofrer. Nesta senda, a maioria das empresas que adotam um código de conduta buscam utilizá-lo para divulgar seu comprometimento com a ética empresarial, a governança corporativa e o seguimento do ordenamento jurídico.⁷⁶

Na indústria, ter um código de conduta é visto com ótimos olhos e é algo encorajado, dado que este é o documento que vai afirmar para terceiros o comprometimento da empresa em estar em conformidade com as leis. Por isso, é de

⁷⁵ WAUGH, Travis. Fully Compliant: **Compliance Training to Change Behavior**. Georgia: American Society for Training & Development, 2019. 232 p. ISBN 1947308351. p. 56.

⁷⁶ Adelstein, J., Clegg, S. **Code of Ethics**: A Stratified Vehicle for Compliance. *J Bus Ethics* 138, 53–66 (2016). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>. Acesso em: 17 sep. 21.

extrema importância que o código de conduta seja um dos primeiros documentos a serem criados na estruturação de um programa de *compliance*.

A criação de um código de conduta permite à organização ter uma visão centralizada, que servirá como guia para o design e toda a consequente realização do programa de integridade. Dado o caráter mais sucinto do código, que não tem a pretensão de discorrer sobre todas as normas e visões da empresa de forma aprofundada, ele pode dar uma visão mais sumarizada e simples aos empregados de quais são os princípios mais relevantes a serem seguidos antes mesmo da criação das demais políticas e procedimentos que farão parte do programa de integridade.⁷⁷

Para Adelstein, o código deve endereçar em seu texto as principais expectativas e requerimentos da empresa, além de exemplificar aos empregados quais condutas são aceitas na empresa, como decidir o que fazer quando uma política ou um procedimento interno da empresa não se aplicar, o que fazer quando existe suspeita de um ato que viole a lei, o código de conduta ou as políticas internas da empresa, entre outras informações que devem ser de fácil acesso.⁷⁸

3.2.2. Canal de Denúncias

Como mencionado no tópico anterior, é importante que o código de conduta — assim como os demais documentos da empresa — enderece a necessidade dos empregados comunicarem quaisquer violações às leis, às políticas da empresa e ao próprio código de conduta. Os denunciantes podem oferecer enorme ajuda à organização, uma vez que informam a empresa de possíveis práticas inadequadas, ou até mesmo contra às leis, que podem afetar sua estrutura de *compliance* e sua reputação.

⁷⁷ **COMPLETE Healthcare Compliance Manual**: Chapter 3: Running an Effective Compliance Program. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://compliancecosmos.org/compliance-policies-procedures-and-codes-conduct#footnotes>. Acesso em: 17 set. 2021.

⁷⁸ Adelstein, J., Clegg, S. **Code of Ethics**: A Stratified Vehicle for Compliance. *J Bus Ethics* 138, 53–66 (2016). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>. Acesso em: 17 sep. 21.

Fora do Brasil, o termo empregado aos denunciadores que não necessariamente participaram do ato ao qual estão denunciando é *whistleblower*, que significa “aquele que sopra o apito” em inglês, e remete aos oficiais ingleses do século XIX que carregavam consigo um apito, e o sopravam toda vez que identificavam alguma conduta contrária à lei, de modo a alertar a polícia e o público.⁷⁹ No Brasil, o termo ainda não é largamente difundido, mas seu conceito se expande enquanto a cultura de *compliance* se difunde.

O denunciante, ou *whistleblower*, oferece à empresa a oportunidade de corrigir os erros antes mesmo que venham a público, o que acaba protegendo a reputação da organização. Para isso, é importante que o possível denunciante se sinta confortável, ouvido e, principalmente, protegido contra possíveis retaliações. Empresas que não reforçam seu comprometimento com a ética e com a conformidade com as leis podem espantar os denunciadores internos ao passar a impressão de que nada será feito internamente para corrigir o erro e punir os responsáveis, fazendo-os denunciar diretamente aos órgãos governamentais e de comunicação, como as redes sociais.

Ávila afirma que existem três principais motivos pelos quais as empresas buscam instaurar um canal de denúncias no Brasil: o primeiro é uma estratégia para agregar valor à sua atividade perante terceiros; o segundo seria para ampliar sua capacidade de realizar negócios, considerando o disposto na nova Lei de Licitações, que em seu art. 25, 5, §4º, exige que os editais prevejam a obrigatoriedade de implantação de um programa de *compliance* por aquele que vencer a licitação, e estabelece a existência prévia do programa como critério de desempate; e o terceiro serve para mitigar possíveis punições em caso de investigação e responsabilização por atos ilícitos praticados na empresa.⁸⁰

A Lei n. 12.846/2013 prevê incentivos à criação de canais de denúncias pelas empresas, permitindo a autorregulação da ferramenta pela organização privada. Em empresas públicas, existe a obrigação da implementação do canal de denúncias, de

⁷⁹ **The meaning and origin of the expression: Whistle-blower.** *The Phrase Finder*. Gary Martin. Retrieved 27 January 2017. Disponível em: <https://www.phrases.org.uk/meanings/whistle-blower.html>. Acesso em: 17 set 21.

⁸⁰ Oliveira Ávila, A. P. ., & Tinen, J. E. (2021). **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: a experiência nos sistemas comparados.** *Revista Científica Do CPJM*, 1(01), 1–27. Recuperado de <http://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 17 set 21.

acordo com o Estatuto da Empresa Pública, visto que a Lei 13.303 de 2016 prevê disposição nesse sentido (art. 9º, §1º, incs. III e IV).⁸¹

O canal de denúncias é o principal meio para a realização de denúncias sensíveis, tais quais acusações de assédio sexual, moral, discriminação racial e de gênero, entre outras. Isso ocorre, pois, na maioria das situações em que tais ofensas e danos psicológicos ocorrem, alguma liderança da vítima está envolvida, o que impossibilita a denúncia direta sob o ponto de vista hierárquico.

Por isso, um ponto fundamental na implementação de um canal de denúncias bem-sucedido é a reafirmação do compromisso da empresa com políticas antirretaliação, bem como a confidencialidade da denúncia e a possibilidade de ela ser feita de maneira anônima, por mais que tal modalidade não seja encorajada. A confidencialidade permite ao recebedor da denúncia proteger ativamente o denunciante, motivo pelo qual a Lei 13.946 (Pacote Anticrime), preteriu essa modalidade à forma anônima de denúncia.

Ainda, por mais que apenas a forma de denúncia confidencial seja encorajada pela lei, a forma de denúncia anônima também deve ser difundida na empresa, porquanto demonstre ao denunciante o referido compromisso com a antirretaliação. A inexistência desse esforço por parte da alta administração prejudica e desencoraja os denunciadores, que acabam por ter medo de sofrer penalidades de seus superiores.

Portanto, percebe-se a importância dessas medidas no âmbito público e privado, reforçadas pelas leis e pela cultura da empresa. Isso fica evidente através de pesquisa de 2018, promovida pela Fundação Getúlio Vargas, que analisou os impactos da aplicação da Lei n. 13608/2018, e mostrou que grande parte dos denunciadores preferem canais anônimos, por medo de uma possível retaliação. Na mesma pesquisa, foi identificado que 27% dos denunciadores não-anônimos sofreram

⁸¹ RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. **Limites do whistleblower** – denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público. In Revista Brasileira de Ciência e Criminais n. 174 (2020: 41-69), p. 42.

alguma categoria de retaliação após denunciar.⁸² A conclusão da referida pesquisa foi que mesmo após a vigência da Lei 13608/2018, ainda não há plena confiança nas medidas de antirretaliação em vigor.

Em 2019, o Tribunal Superior do Trabalho decidiu que a Lei n. 9.029/1995, que disciplina práticas discriminatórias e a permanência da relação trabalhista, se aplica em casos de retaliação.

AGRAVO - RECURSO EXTRAORDINÁRIO - PRESSUPOSTO DE ADMISSIBILIDADE DE RECURSO DE COMPETÊNCIA DO TST - TEMA 181 - INVOCAÇÃO DE OFENSA AOS INCISOS II, XXXVI, LIV E LIV DO ART. 5º DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL - TEMA 660 - APELO MANIFESTAMENTE INADMISSÍVEL - MULTA POR PROTELAÇÃO. 1. O Supremo Tribunal Federal, ao julgar o RE 598.365/MG, concluiu que o exame de questão alusiva ao cabimento de recurso de competência de outro Tribunal se restringe ao âmbito infraconstitucional, inexistindo questão constitucional com repercussão geral (Tema 181). 2. O STF tem entendimento pacífico no sentido de que não cabe recurso extraordinário por afronta ao art. 5º, II, XXXVI, LIV e LV, da Constituição Federal, visto ser imprescindível o exame das normas infraconstitucionais. Não há repercussão geral em relação ao Tema 660. 3. Em virtude do manifesto intuito protelatório da agravante, que apresenta recurso desprovido de razoabilidade e viabilidade, impõe-se a aplicação da multa específica prevista no art. 1.021, § 4º, do CPC/2015. Agravo desprovido, com aplicação de multa".⁸³

Ainda que a lei busque medidas para mitigar a retaliação, elas não se mostram suficientes sozinhas. Como boa prática advinda do programa de integridade, as empresas devem buscar agir de maneira eficiente contra qualquer prática retaliatória que tiverem conhecimento; e devem, através da cultura e com a ajuda dos demais setores da empresa, propagar medidas mitigatórias que demonstrem a segurança e a proteção que oferecem àqueles que decidem falar de

⁸² LIMA, Fabiana Vieira. **Estudos para implementar um programa de proteção e incentivos a o denunciante no Brasil**. Uma análise sob a ótica do servidor público". FGV, 2020, 148 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29666/Programa%20de%20protecao%20e%20incentivos%20ao%20denunciante%20-%20Fabiana%20Vieira%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 set 21.

⁸³BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Agravo em Embargos de Declaração em Embargos de Declaração em Recurso de Revista nº Ag-ED-ED-E-RR-205000-15.2008.5.02.0073. Agravante: COMPANHIA DE GÁS DE SÃO PAULO - COMGÁS. Agravado: JOSÉ MATUZONIS. Rel. MINISTRO VIEIRA DE MELLO FILHO. Brasília-DF, 3 de maio de 2021. DEJT, Brasília-DF, 5 de maio de 2021. Disponível em: <https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/1212639595/ag-2050001520085020073/inteiro-teor-1212639695>. Acesso em: 17 de setembro de 2021.

boa-fé sobre atos contrários à lei e à cultura da empresa.

3.2.3. Políticas e Procedimentos

Outra importante ferramenta em um sistema de *compliance* são as políticas e procedimentos internos da empresa. Elas aprofundam pautas abordadas no código de conduta e tangem aquilo que é esperado no ambiente de trabalho, além de coordenarem como devem funcionar as operações da empresa. Elas demonstram também o comprometimento da empresa com seus tópicos de risco, funcionando como padronização de normas que regulam e guiam a organização e a conduta dos empregados. As políticas podem delimitar autoridades na empresa ou designar pessoas responsáveis sobre processos específicos. Alguns exemplos comuns de políticas importantes são aquelas que estabelecem o canal de denúncias, políticas anticorrupção, políticas sobre conflitos de interesse, entre outras.⁸⁴

Os procedimentos descrevem os passos específicos necessários para se implementar ou para se estar de acordo com as políticas. Eles costumam compilar informações relativas aos documentos da empresa, e podem variar entre funções e regiões da organização.

Na prática, políticas e procedimentos ajudam uma organização a conscientizar e guiar os empregados sobre regulamentos que devem ser reforçados. Desse modo, políticas e procedimentos podem ter em seu escopo as seguintes funções, apesar de não estarem limitadas apenas a elas: definir os possíveis resultados da implementação de um programa; definir a governança e maneiras de se fazer denúncias na empresa; definir exceções a própria política, dado que nenhuma política consegue ser exauriente; definir papéis e responsabilidades na empresa, entre outras funções.

⁸⁴ WAUGH, Travis. **Fully Compliant**: Compliance Training to Change Behavior. Georgia: American Society for Training & Development, 2019. 232 p. ISBN 1947308351. p. 64.

3.2.4. Treinamentos de *Compliance*

Quando se fala em mudanças culturais e na facilitação do entendimento de políticas, leis e procedimentos da empresa, uma das ferramentas mais dinâmicas e úteis são os treinamentos de *compliance*, como cursos ou programas que buscam endereçar riscos legais e cultivar uma cultura ética e íntegra.⁸⁵ Qualquer treinamento, tutorial ou curso requerido ou não por lei pode ser considerado como parte do programa de *compliance* uma vez que seu intuito ao ser implementado for o de mitigar riscos legais, suprimir condutas antiéticas ou modificar comportamentos no ambiente de trabalho.

Apenas os treinamentos não impedem o surgimento de irregularidades, mas ajudam a reduzir as práticas ilícitas ou antiéticas, bem como mitigam a responsabilidade da empresa diante de autoridades fiscalizatórias, no caso dessas práticas acontecerem.

Treinamentos de *compliance* tendem a ser uma maneira mais dinâmica de ensinar sobre os pontos cruciais da cultura de uma empresa. Políticas e códigos de conduta podem ser de difícil compreensão dos empregados, de forma que um treinamento dado de forma presencial ou digital, contanto que de forma prática e de fácil compreensão, pode ser um aliado da governança corporativa na hora de difundir o conhecimento sobre leis, políticas e procedimentos internos da empresa. Os treinamentos de *compliance* conseguem construir uma cultura empresarial onde todos os empregados são encorajados e responsáveis por tomar decisões éticas.

Exemplos de treinamentos de *compliance* que são de primeira ordem no reforço de um programa de *compliance* são o treinamento sobre o código de conduta da empresa, que pode ajudar os membros da organização a conhecerem melhor o que a empresa espera deles, e como não agir de forma contrária aos interesses da organização; assim como o treinamento anticorrupção, que ajudará os empregados a entenderem o que é considerado corrupção e o que fazer quando se depararem com tais situações. O universo de treinamentos que buscam a conformidade da

⁸⁵ WAUGH, Travis. **Fully Compliant**: Compliance Training to Change Behavior. Georgia: American Society for Training & Development, 2019. 232 p. ISBN 1947308351. p. 94.

empresa é enorme, e eles devem ser implementados conforme a necessidade e os riscos de cada empresa.⁸⁶

⁸⁶ WAUGH, Travis. **Fully Compliant**: Compliance Training to Change Behavior. Georgia: American Society for Training & Development, 2019. 232 p. ISBN 1947308351. p. 94.

4. COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE MITIGAÇÃO À DISCRIMINAÇÃO E AO ASSÉDIO

A legislação que visa punir atos discriminatórios no ambiente de trabalho busca punir os agentes que cometeram tais ações, bem como a empresa que permitiu que os atos acontecessem, de modo a garantir que a organização busque maneiras de impedir atos semelhantes no futuro.

No entanto, a punição desses atos, por si só, dificilmente modifica o ambiente organizacional. Os motivos para tanto são inúmeros: nem sempre a empresa descobre a existência do ato ilegal imediatamente, ou consegue dar o encaminhamento devido ao ato. Fatores como a impunidade dentro e fora da empresa e a morosidade do sistema judiciário também contribuem para a ineficiência de um sistema mitigatório baseado apenas em punições.

A impunidade, inclusive, é o fator que impede a maioria das vítimas de assédio sexual, moral e outras violências psicológicas no ambiente de trabalho de denunciar tais atos. Uma pesquisa de 2020 efetuada pela organização Think Eva⁸⁷, consultoria parceira do LinkedIn e especializada em estudos sobre gênero, mostrou que 78% das vítimas de assédio não denunciam a violência, pois acreditam que a denúncia não terá o encaminhamento correto, permitindo que o assediador saia impune.

Logo, verifica-se que a mitigação efetiva desses atos deve ser contínua e rígida, afirmando o compromisso da empresa em vigiar e punir atos violentos através de documentos e ações da alta administração que visam a empresa em sua totalidade. Assim a organização será mais eficaz em propagar a sensação de segurança e seriedade aos empregados.

Nessa busca por uma empresa mais segura para todos, percebe-se que o machismo, o racismo e a desigualdade permeiam todos os âmbitos da sociedade, e no ambiente empresarial não é diferente. As discriminações decorrentes desses problemas estruturais, tais quais as de raça e de gênero, que acabam por se fazer

⁸⁷ **O CICLO do assédio sexual no ambiente de trabalho.** [S. I.], 2020. Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/>. Acesso em: 10 out. 2021.

presentes no ambiente de trabalho, atingem diretamente a dignidade do trabalhador e impossibilitam a construção de um meio ambiente de trabalho.⁸⁸

Criar um sistema de proteção contra discriminações no ambiente de trabalho torna-se ainda mais essencial quando se percebe que os mais afetados por essa categoria de violência, as minorias representativas, representam a maior parte da população brasileira. Pessoas negras, conforme citado anteriormente, correspondem a 54% da população, enquanto as mulheres correspondem a 51,5%.⁸⁹

Neste contexto, percebeu-se que as ferramentas de *compliance* poderiam ser utilizadas para a propagação de uma cultura de antidiscriminação e igualdade no ambiente de trabalho, dada sua eficácia em mitigar a corrupção e as condutas antiéticas no ambiente empresarial, o que permite, conseqüentemente, a modificação da cultura e do comportamento das empresas. Através delas, seria possível reforçar valores como a igualdade entre gêneros, raças e orientação sexual dentro desse ambiente.

As empresas que encontraram em seus programas de *compliance* um caminho para a adequação às leis e às medidas de inclusão necessárias para se construir um ambiente igualitário e digno, de maneira a possibilitar o meio ambiente de trabalho descrito no capítulo anterior, deram foco para a função educacional do mesmo. Essa função educacional do *compliance* torna-se cada vez mais importante, uma vez que através de treinamentos, difusão de sustentabilidade, diversidade e inclusão, se propaga o ensino e educação dos trabalhadores, dando meios para uma mudança estrutural na empresa e mitigando possíveis casos de violência advindos de pouca ou nenhuma instrução sobre o tema.⁹⁰

⁸⁸ FONSECA, Evelini Oliveira de Figueiredo. **Compliance antidiscriminatório como ferramenta garantidora do respeito à diversidade nas empresas**. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; BECHARA, Fábio Ramazzini; FILHO, Marco Aurélio P. Florêncio (coord.). Anais do II Seminário Governança, Compliance e Cidadania. [S. l.]: Thoth, 2021. ISBN 978-65-86300-19-2.

⁸⁹ SIMÕES, André (Org). **Panorama nacional e internacional da produção de indicadores sociais**. 6.ed. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018. p. 180. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101562.pdf> Acesso em 20 de setembro de 2021.

⁹⁰ MACHADO, Cassiano. **Boas práticas na apuração de denúncias: casos de assédio, discriminação, agressão**. [S. l.], 19 abr. 2017. Disponível em: <https://blog.canaldedenuncias.com.br/apuracao-de-denuncias-casos-de-assedio-discriminacao-agressao/>. Acesso em: 10 out. 2021.

Pesquisas apontam que empresas que instauraram um programa de *compliance* que vise a prevenção contra a discriminação, assédios e demais violências, propagando a diversidade e inclusão na empresa, podem ter um aumento significativo em seu capital monetário, bem como intelectual. É o que o relatório realizado pela McKinsey&Company em 2015 aponta, ao mostrar que, entre as 366 empresas que participaram do estudo, os 25% das empresas que tinham maior diversidade de gênero tinham 15% mais chances de obter capital financeiro acima da média da indústria nacional. Já as empresas que figuravam entre as 25% com mais diversidade racial e étnica, tinham 35% mais chances de estar acima da média.

91

Tais números demonstram a importância de se investir em um programa de *compliance* que além de propagar a ética e a integridade, propague também a antidiscriminação e a representatividade no ambiente empresarial. Quanto mais as minorias são incluídas nas decisões da empresa, tanto em número, quanto por estarem em cargos importantes, mais os empregados que pertencem a esses grupos se sentirão seguros e representados. Isso faz a empresa ressoar no mercado em que atua como uma empresa igualitária e representativa dos diversos espectros sociais.

4.1. DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO MEIOS DE MITIGAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO E DO ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A partir dos anos 90, o aumento da globalização provocada em grande parte pela popularização e difusão da internet, em conjunto ao crescimento da consciência multicultural das pessoas, iniciaram na sociedade um movimento que exige mais responsabilidade social das empresas, de modo que reflitam no seu ambiente organizacional a diversidade vista nas ruas.⁹² Tais reivindicações ganharam força no Brasil e no mundo, e geraram debates cada vez mais expressivos sobre discriminação racial, sexual e de gênero, enquanto traziam à tona o quão pouco

⁹¹ HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. McKinsey&Company, 2015. Disponível em: <<https://assets.mckinsey.com/~media>> Acesso em 20 set. 2021.

⁹² MYERS, Aaron. **O Valor da Diversidade Racial nas Empresas**. In: ESTUDOS Afro-Asiáticos. 3. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s. n.], 2003. v. 25. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2021.

representados esses grupos estavam — e estão — em todas as posições de poder na sociedade. Isso se reflete em posições ocupadas por governantes, em universidades e nas lideranças de empresas.

A pesquisa do IBGE de 2019 mostra que no Brasil os cargos de liderança ocupados por negros não atingem os 30%.⁹³ Os números impressionam ainda mais quando são comparados ao número de pessoas negras na sociedade: enquanto os negros são quase 55% da população brasileira, como referido anteriormente, ocupam apenas 4,7% dos cargos de liderança nas 500 maiores empresas do Brasil, segundo pesquisa do Instituto Ethos. No caso de mulheres negras, essa representatividade se reduz a absurdos 0,4%.⁹⁴

Tal discrepância ocorre também com os números relativos à representatividade das mulheres no geral. No nível executivo e sênior das 500 maiores empresas do Brasil, as mulheres ocupavam apenas 13,7% dos cargos em 2010, enquanto os homens ocupavam 86,3% dos cargos.⁹⁵

Com as minorias representativas ganhando mais voz na sociedade, e os números absurdos acima demonstrados ganhando cada vez mais publicidade, houve um gradual crescimento do interesse das empresas em tornar seu ambiente mais inclusivo e diverso. Desta forma, a conexão demonstrada no tópico anterior entre a mitigação de atos discriminatórios e a vertente educacional do *compliance* ganhou mais destaque no mundo empresarial, fazendo surgir a necessidade do aprofundamento em tal assunto por parte dos programas de *compliance* que buscavam um ambiente empresarial mais igualitário.

Hoje, diversidade e inclusão são um dos princípios dos programas de *compliance*, em conjunto à anticorrupção, ética, integridade e sustentabilidade. Isso porque programas que visam difundir tais valores são efetivos apenas quando

⁹³ IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. 41. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 12 p. ISBN 9788524045134. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

⁹⁴ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA (org.). **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2010. São Paulo-SP, 2010. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAnero-das-500-Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

⁹⁵ *Ibidem*, 2010, p. 14.

introjetados na cultura da empresa, e o programa de *compliance* é uma ótima oportunidade para efetuar essa mudança.

Jaeger⁹⁶ afirma que o setor de *compliance* tem a prerrogativa de difundir a inclusão e a diversidade nas empresas, pois cumpre um importante papel na luta pela justiça organizacional. Essa luta exige da empresa uma cultura onde valores como diversidade, equidade e inclusão são genuinamente compreendidos por todos os níveis da organização.

Quando concretizado, esse investimento em igualdade e inclusão por parte da empresa consegue criar um ambiente que valoriza as diferenças de cada um, buscando o respeito entre os empregados em todos os níveis organizacionais. Quanto mais inclusiva a empresa, mais tipos de culturas são difundidos e, com isso, mais escancaradas se tornam as desigualdades inerentes ao ambiente da empresa.

97

Para a compreensão efetiva dos pilares de diversidade e inclusão em uma empresa, faz-se necessário o entendimento desses conceitos. Diversidade, segundo a coalização D5 e a Universidade de Berkeley, refere-se a todas as características que diferem as pessoas ou grupos entre si. Essa conceituação abrange, além de raça, etnia e gênero, também idade, religião, nacionalidade, orientação sexual, deficiências, nível de educação, estado civil, idioma, aparência física e status socioeconômico.⁹⁸

Equidade conceitua-se como a concessão indiscriminada de um tratamento justo, dando acesso, oportunidades e promoção às pessoas ao mesmo tempo em que há o esforço em se identificar e eliminar as barreiras que impedem a plena participação de alguns grupos ou indivíduos. Na prática, um ambiente de trabalho com mais equidade significa um ambiente que permite aos empregados o acesso à

⁹⁶ JAEGER, Jaclyn. **What compliance can do to advance diversity and inclusion efforts**. Boston, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/surveys-and-benchmarking/what-compliance-can-do-to-advance-diversity-and-inclusion-efforts/29536.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

⁹⁷ RODRIGUES, Haroldo. **Diversidade, equidade e inclusão nas empresas**. Por que isso é importante agora?. [S. l.], 27 abr. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/haroldo-rodrigues-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empr-esas-por-que-isso-e-importante-agora/>. Acesso em: 10 out. 2021.

⁹⁸ *Ibidem*, 2021.

justiça e à imparcialidade em seus procedimentos e processos, buscando a igualdade de todos.⁹⁹

Rodrigues afirma o quão importante são esses pilares na conjuntura organizacional, e acrescenta como ambos conceitos não necessariamente andam juntos:

Cada pessoa ou grupo tende a se qualificar sendo ou sentindo-se mais ou menos bonito, respeitado, apoiado e valorizado para participar de forma plena. Um clima **inclusivo** e amortecedor abraça as diferenças e oferece respeito em palavras e ações para todos. É importante notar que embora um grupo inclusivo seja, por definição, diverso, um grupo diverso é sempre inclusivo. Cada vez mais, o reconhecimento do inconsciente ou “preconceito implícito” ajuda a empresa deliberar sobre como abordar as questões de inclusão.¹⁰⁰

Esse esforço por parte do programa de *compliance*, em conjunto à alta administração e ao setor de recursos humanos, em tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo, enquadrando um recorte real da sociedade, pode ser uma das maneiras mais efetivas de se mitigar a discriminação racial, sexual e de gênero nas empresas, ajudando inclusive a combater assédios morais e sexuais.¹⁰¹

Uma empresa que ativamente busca por contratar pessoas negras tende a ter mais pessoas negras em sua estrutura. Aliado a um pensamento livre de vieses conscientes e inconscientes que podem perpetuar o racismo da sociedade na organização, dessa forma a empresa tende a ter mais negros em cargos de liderança. Uma empresa com mais pessoas negras em sua liderança tende a contratar mais pessoas negras, pois pessoas com menos vieses racistas estão na posição de tomar decisões, e assim sucessivamente.¹⁰²

⁹⁹ RODRIGUES, Haroldo. **Diversidade, equidade e inclusão nas empresas**. Por que isso é importante agora?. [S. l.], 27 abr. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/haroldo-rodriques-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empr-esas-por-que-isso-e-importante-agora/>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹⁰⁰ *Ibidem*, 2021.

¹⁰¹ JAEGER, Jaclyn. **More than a fad: The rise of the chief diversity officer**. [S. l.], 6 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/more-than-a-fad-the-rise-of-the-chief-diversity-officer/30214.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹⁰² JAEGER, Jaclyn. **Ask a diversity officer: Creating a diversity, equity, and inclusion program**.

Boston, 6 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/ask-a-diversity-officer-creating-a-diversity-equity-and-inclusion-program/30220.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

A mesma lógica se aplica também às pessoas com deficiência, LGBTQIA+, de diferentes etnias, mulheres, entre outras. Além disso, Jaeger afirma que uma empresa com mais mulheres em cargos de liderança encoraja mulheres a comunicarem mais casos de assédio e outras violências físicas e psicológicas, porque confiam mais que os casos serão levados a sério e trarão consequências mais efetivas aos abusadores.¹⁰³

Portanto, se faz visível que uma empresa com mais mulheres em sua liderança tende a mitigar o receio de muitas mulheres em denunciar casos de assédio. Esse receio vem do fato que, em empresas onde a diretoria é majoritariamente masculina, casos de assédio sexual tendem a ser raramente discutidos. Esse cenário muda apenas quando a situação é exposta na mídia e se torna um problema monetário e de reputação para a empresa.¹⁰⁴

No entanto, quando se fala em mulheres em cargos de liderança, vale ressaltar que a diversidade e a inclusão, por si só, não solucionam o problema de assédio e discriminação nas empresas. Em sua dissertação, Oleto inclusive conclui que no Brasil os casos de assédio sofridos por mulheres tendem a diminuir quando uma delas ascende à liderança, mas as agressões físicas e psicológicas sofridas até esse momento ficam marcadas para sempre:

1) o assédio sexual ainda está muito presente na trajetória profissional das mulheres no mercado de trabalho, impactando direta ou indiretamente sua ascensão aos cargos de liderança, 2) a violência sexual traz consequências à saúde física e mental das mulheres, além de uma alta carga de emoções e sentimentos negativos, degradantes e traumatizantes, 3) quando as mulheres chegam ao cargo de liderança, elas praticamente passam a não sofrer mais assédio sexual, 4) as organizações ainda tendem a perceber o assédio sexual como uma parte normalizada da cultura organizacional, não mostrando qualquer tipo de engajamento em evitar ou reduzir os casos de assédio sexual dentro de seu ambiente organizacional. A teoria substantiva apresenta que o assédio sexual sofrido pelas mulheres no trabalho ainda é

¹⁰³ JAEGER, Jaclyn. **More than a fad: The rise of the chief diversity officer**. [S. l.], 6 abr. 2021.

Disponível em:

<https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/more-than-a-fad-the-rise-of-the-chief-diversity-officer/30214.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹⁰⁴ FREDEEN, Ingrid. **Permissive cultures make training a scapegoat, rather than a competitive advantage**. In: *When Sexual Harassment Impacts Corporate Culture*. Boston: [s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/e-books/when-sexual-harassment-impacts-corporate-culture/23790.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

muito presente, e deixa traços maléficos, mas este tende a se extinguir quando elas alcançam cargo de liderança.¹⁰⁵

Outros estudos ainda afirmam que mulheres em posição de supervisão tendem a sofrer mais assédio sexual que as demais empregadas em países como os Estados Unidos, Japão e Suécia. Seja nestes países ou no Brasil, a necessidade de uma mudança cultural que acabe com o machismo no ambiente empresarial se faz essencial para que a mulher não sofra assédio algum no ambiente em que trabalha, independentemente de seu cargo.¹⁰⁶

Por isso que o programa de *compliance* deve ser eficaz na mudança cultural da empresa e é nesse momento que as ferramentas mencionadas previamente nesse trabalho ganham importância. Políticas e treinamentos anti-assédio e antidiscriminação, programas de encorajamento a denúncias, investigações eficientes, e medidas de proteção contra retaliações são alguns dos instrumentos no escopo do programa de *compliance* que podem mitigar os casos de assédio e discriminação de forma extensiva, e auxiliar na implementação dos valores de diversidade e inclusão no ambiente organizacional, conforme será demonstrado a seguir.

4.2. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO COMPLIANCE NA MODIFICAÇÃO DA CULTURA DA EMPRESA

Uma maneira efetiva de aplicar na prática os valores anti-assédio e antidiscriminação na cultura da empresa é através das ferramentas de *compliance* já expostas neste estudo. Por isso, esse capítulo se propõe a mostrar como essas ferramentas podem ser utilizadas para mudar a cultura de uma empresa e mitigar

¹⁰⁵ OLETO, Alice de Freitas. **Assédio Sexual nas Relações de Trabalho**: um estudo com mulheres em cargo de liderança. 2021. Monografia (Doutorado) - Fundação Getulio Vargas, [S. I.], 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30289/Tese%20-%20Alice%20Oleto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹⁰⁶ REDAÇÃO GALILEU. **Mulheres em posições de liderança enfrentam mais assédio sexual, diz estudo**. [S. I.], 16 jan. 2020. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Comportamento/noticia/2020/01/mulheres-em-posicoes-de-lideranca-enfrentam-mais-assedio-sexual-diz-estudo.html>. Acesso em: 10 out. 2021.

esses problemas em específico, deixando a empresa mais próxima do conceito já mencionado de meio ambiente de trabalho.

As primeiras ferramentas a serem mencionadas para tanto são as políticas e os procedimentos. Eles comunicam os pontos de vista e as expectativas de conduta da empresa para com os empregados em assuntos importantes, e são essenciais quando se trata de formalizar os valores anti-assédio e antidiscriminação.

Políticas que definem assédio e discriminação, que demonstrem como denunciar, e quais serão as medidas a serem tomadas pela diretoria nesses casos, ajudam a propagar a segurança no ambiente de trabalho. O simples fato dessas expectativas e valores estarem documentados de forma escrita demonstram um alto nível de comprometimento da empresa contra assédio e quaisquer outras formas de discriminação, facilitando a propagação desses valores entre os empregados.¹⁰⁷

Por isso, quando redigidos de maneira correta, podem ser maneiras eficientes de gerar conscientização sobre uma cultura anti-assédio e antidiscriminação em uma empresa. Newton, fundador da *National Association of Black Compliance & Risk Management Professionals* (Associação Nacional do *Compliance* Negro & Profissionais de Gerenciamento de Riscos), nos Estados Unidos, refere que:

Uma análise sobre diversidade e inclusão deve ser incluída em todos os aspectos de desenvolvimento de políticas e procedimentos — isto é, na criação, implementação, e na avaliação de potencial de uma política nos trabalhadores da empresa e na organização da base de clientes.¹⁰⁸

Dada essa importância, políticas e procedimentos devem ser desenvolvidos cuidadosamente e de forma bem pensada. Por isso, em seu processo de criação algumas perguntas devem estar sempre presentes, tais como: “Diversas perspectivas foram consideradas na criação e implementação dessa política? Quem

¹⁰⁷ BILLE, Elizabeth. **The Four Pillars of a Comprehensive Harassment Prevention and Compliance Strategy**. Boston: Everfi, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/thought-leadership/the-four-pillars-of-a-comprehensive-harassment-prevention-and-compliance-strategy/26972.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹⁰⁸ JAEGER, Jaclyn. **What compliance can do to advance diversity and inclusion efforts**. Boston, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/surveys-and-benchmarking/what-compliance-can-do-to-advance-diversity-and-inclusion-efforts/29536.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

deveria participar das discussões acerca dessa política? Quem essa política impactará? Esse impacto pode ser negativo para algum grupo em específico?”¹⁰⁹

Além disso, organizações interessadas na prevenção de problemas devem se certificar de que suas políticas refletem as normas legais, assim como as expectativas de comportamento dos empregados, o que normalmente vai além dos requisitos regulatórios. Jaeger afirma que políticas devem descrever as consequências as quais atos como discriminação, assédio, e quaisquer outras violações da lei ou dos valores da empresa, devem receber, mas também devem ser focadas em reforçar os atos que são contrários a essas violações.¹¹⁰

Os procedimentos também ocupam uma área importante nessa conscientização, e representam a sistematização de forma documentada de todo um processo. Nessa senda, um exemplo de procedimento importante em muitas empresas é o que descreve os passos para se efetuar uma denúncia de assédio ou discriminação, elencando canais de denúncia, processos de investigação e punições em casos de violação das políticas da empresa.

Políticas e procedimentos devem ser de fácil acesso pelos empregados, e serem largamente divulgados na empresa. O momento de entrada do empregado na organização é um bom momento para o compartilhamento de políticas importantes, além de ser uma maneira eficiente de conscientizar o empregado desde o início sobre quais condutas são aceitas, e quais são execradas nesse ambiente. Além de presentes nesse momento de boas-vindas, as políticas e procedimentos devem estar no dia a dia do empregado, na *intranet* da organização, em comunicações da alta administração e em todos os outros momentos possíveis.¹¹¹

Outra ferramenta fortemente utilizada por programas de *compliance* nas empresas são os treinamentos. Eles são eficientes em perpetuar o conteúdo de políticas, bem como fortalecer o compromisso anti-assédio e antidiscriminação, conscientizando sobre esses assuntos. Treinamentos sobre assédio moral e, mais especificamente, sobre assédio sexual, costumam ser lançados anualmente em

¹⁰⁹ JAEGER, Jaclyn. **What compliance can do to advance diversity and inclusion efforts**. Boston, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/surveys-and-benchmarking/what-compliance-can-do-to-advance-diversity-and-inclusion-efforts/29536.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹¹⁰ *Ibidem*, 2020.

¹¹¹ *Ibidem*, 2020.

grandes empresas, segundo Bille.¹¹² Essa frequência está ligada ao fato desses treinamentos darem possibilidade às empresas de disseminar de maneira ampla e eficiente informações críticas sobre tais assuntos, considerando as normas do ordenamento jurídico e as normas internas da empresa.

Entretanto, se o treinamento que se propõe mitigar tais problemas apenas compartilha informações sobre definições legais e políticas da empresa, ou é designado para uma audiência pequena, como apenas para os supervisores, o programa de *compliance* perderá a oportunidade de gerar um grande impacto na cultura da organização e na vida dos empregados. A ferramenta pode ser utilizada de maneira estratégica, possibilitando a maximização do impacto mitigatório que ela pode ter.

Treinamentos que visam prevenir condutas como o assédio, o racismo, e a discriminação de forma efetiva devem refletir os valores que a empresa quer atingir. Portanto, um treinamento eficaz deve encorajar os empregados a agir de forma inclusiva e antidiscriminatória, mostrando a importância desses valores e como eles podem levar a empresa mais longe quando aplicados por todos na organização, tanto do ponto de vista social quanto econômico.¹¹³

No entanto, treinamentos e políticas não funcionam de forma isolada. A audiência deve entender, ou querer entender, a importância do que está sendo ensinado no treinamento. Fredeen afirma que para um treinamento anti-assédio funcionar, por exemplo, ele não pode ser interpretado apenas como uma maneira da empresa se defender de futuras denúncias e problemas jurídicos. Os empregados devem acreditar que a empresa se importa com o assunto e que realmente se esforça para acabar com esses problemas. Por isso, ações de inclusão como as ditas anteriormente, que visam a integração de pessoas das mais diferentes etnias,

¹¹² BILLE, Elizabeth. **The Four Pillars of a Comprehensive Harassment Prevention and Compliance Strategy**. Boston: Everfi, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/thought-leadership/the-four-pillars-of-a-comprehensive-harassment-prevention-and-compliance-strategy/26972.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹¹³ *Ibidem*, 2019.

raças, orientações sexuais, e a devida valorização da mulher no ambiente de trabalho, são tão importantes.¹¹⁴

É neste cenário que o treinamento de *compliance* é mais efetivo, e quando os fundamentos da empresa e os valores dispostos no código de ética são levados a sério, treinamentos e cursos se tornam um valioso agente de mudança. Como resultado, um treinamento produzido da maneira correta, no ambiente certo, pode empoderar os empregados e ensiná-los como agir da maneira mais íntegra o possível, mitigando casos de desrespeito, preconceitos, assédios, entre outros.¹¹⁵

Conforme abordado anteriormente, a impunidade é um dos fatores que prejudicam as denúncias por parte dos empregados em uma empresa. Outra maneira eficaz neste processo de se mitigar o assédio e a discriminação no ambiente do trabalho, através do programa de *compliance*, é a investigação efetiva das denúncias recebidas pela empresa, bem como uma resolução eficiente delas.

As investigações de denúncias costumam ser conduzidas por profissionais de *compliance*, dada a perícia que esses profissionais possuem em investigações internas e auditorias, bem como pelo fato dos analistas, auxiliares e chefes de *compliance* possuírem vasto conhecimento sobre o código de ética da empresa e suas políticas auxiliares. Poucos profissionais na organização dispõem de um conhecimento interdisciplinar tão grande para conduzir investigações no âmbito organizacional.

Além dos conhecimentos do profissional da área, o fato do setor de *compliance* comumente administrar o canal de denúncias concede aos gestores da área uma posição estratégica no momento de administrar o recebimento e a importância que tais denúncias receberão na organização¹¹⁶. As recomendações e a condução fornecidas pelo *compliance* à denúncia são fundamentais para auxiliar na

¹¹⁴ FREDEEN, Ingrid. **Permissive cultures make training a scapegoat, rather than a competitive advantage**. In: When Sexual Harassment Impacts Corporate Culture. Boston: [s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/e-books/when-sexual-harassment-impacts-corporate-culture/23790.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹¹⁵ *Ibidem*, 2021.

¹¹⁶ **O COMPLIANCE Deve Combater O Assédio E A Importunação Sexual**. [S. l.], 27 jan. 2021. Disponível em: <https://lec.com.br/beta2021final/o-compliance-deve-combater-o-assedio-e-a-importunacao-sexual/>. Acesso em: 10 out. 2021.

decisão final dada pela alta administração e na escolha da melhor medida a ser tomada no fechamento da investigação.

A multidisciplinaridade necessária para se conduzir um processo investigatório pode não se limitar ao conhecimento do profissional de *compliance*, de forma que o auxílio de advogados, profissionais da área de recursos humanos e até mesmo de contabilidade pode se fazer necessário dependendo da área da empresa onde ocorreu a violação.

Além deste conhecimento interdisciplinar exigido para a lida das investigações, outro fator importante no processo é a maneira como a denúncia é recebida, e o quão rápida é respondida. Deixar uma denúncia expirar pode ser muito perigoso, tanto para a vítima quanto para a reputação da empresa. Esse perigo é potencializado quando se trata de uma denúncia relacionada a casos de assédio e discriminação.

Ao negligenciar uma resposta ao denunciante, a empresa abre margem para que a possível vítima busque outros meios de denúncia, como a mídia ou a justiça. Esse descaso passa uma imagem de insegurança aos empregados, que acabam por ter a impressão de que suas denúncias não são levadas a sério, conforme afirma Penman.¹¹⁷

Na lida com a denúncia, clareza e objetividade são importantíssimos. Portanto, quanto mais a empresa explicar sobre seu processo de administração de denúncias, condução de investigações e possíveis punições, melhor. Isso leva segurança ao empregado, que se sente mais confortável para cobrar a empresa e mais seguro diante de retaliações e negligências por parte da alta administração.

Nesta conjuntura, o setor de *compliance* deve ser extremamente eficaz na tomada de possíveis ações no momento de recebimento da denúncia. Além disso, os conselhos, relatórios e análises do setor de *compliance* relativos à investigação devem se fazer presentes também no momento da tomada de decisão da empresa, auxiliando-a nas discussões sobre como a organização vai se posicionar, sempre

¹¹⁷ JAEGER, Jaclyn. **With harassment reports rising, it's important to respond the right way.** Boston, 17 abr. 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/with-harassment-reports-rising-its-important-to-respond-the-right-way/2311.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

elencando os prós e os contras para todas as partes envolvidas e colocando a segurança das vítimas em primeiro lugar.

4.3. EXEMPLO PRÁTICO - ADENDO DO CÓDIGO DE CONDUTA DA HOTMART

Por fim, se apresenta um exemplo prático das ações que um setor de *compliance* pode tomar para conscientizar os trabalhadores de uma empresa acerca de assédio e discriminação, utilizando-se de ferramentas como o código de conduta, as políticas e os treinamentos. É o caso da empresa Hotmart, uma empresa de tecnologia de ensino EAD, fundada no Brasil e com presença mundial, que utilizou de seu Código de Conduta para criar um protocolo de como seus funcionários podem lidar com situações de assédio ou discriminação, tanto em situações em que um dos funcionários é o agente da violência, quanto em situações em que o agente é um cliente.

Buscando contemplar os princípios sobre trabalho decente dispostos na convenção de 1999 da OIT, tais quais o respeito à dignidade, igualdade, renda justa e condições seguras de trabalho, a empresa buscou redigir um adendo em seu código de conduta que concedesse certa proteção aos seus funcionários.

Para a elaboração do referido adendo, o setor de *compliance* da empresa teve ajuda do Instituto de Ensino Jurídico e Consultoria (IEJC), empresa voltada à "pesquisa, o debate, a (re) construção e a aplicação do direito e de suas teorias contemporâneas, em especial das áreas do Direito Penal, Eleitoral, Administrativo, e relacionadas à Lei Anticorrupção e *Compliance*"¹¹⁸, que pôde trazer ao documento o arcabouço interdisciplinar necessário para tal.

O documento traz, de maneira clara e assertiva, o posicionamento da empresa diante de casos de assédio e discriminação, dando publicidade e segurança aos empregados, assumindo sua responsabilidade em promover um ambiente de bem-estar e integridade aos funcionários:

ADENDO AO CÓDIGO DE CONDUTA
ESTABELECE NORMAS E PROCEDIMENTOS PARA PREVENÇÃO E

¹¹⁸ **INSTITUTO DE ENSINO JURÍDICO E CONSULTORIA**. [S. l.], 2017. Disponível em: <http://iejc.com.br/instituto-de-ensino-juridico-e-consultoria/>. Acesso em: 10 out. 2021.

COMBATE DO ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO

(I) O COMPROMISSO DA HOTMART NA PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO¹¹⁹ – A Hotmart é co-responsável pelo bem-estar e integridade de todos os Troopers no exercício das suas funções, em quaisquer situações em que eles estiverem representando a empresa. 2 – Não consideramos aceitável qualquer tipo de discriminação ou assédio por parte dos colaboradores da Hotmart com clientes, fornecedores, colegas e parceiros. E em contrapartida, não é aceitável que clientes, fornecedores, colegas, ou parceiros, discriminem ou assediem os Troopers da Hotmart, não importando o meio ou o local em que eles se encontrem. O procedimento e as medidas a serem tomadas serão detalhados nos itens abaixo.¹¹⁹

Vale ressaltar que "*Trooper*" é a nomenclatura dada pela empresa a seus empregados.

O documento busca também especificar para os empregados o que é assédio e discriminação no entendimento da empresa, trazendo uma interpretação contemporânea dessas violências. Para isso, a empresa se baseou na lei brasileira e nos conceitos de assédio e discriminação da OIT, que focam na dignidade da pessoa humana:

(...) (II) O QUE É ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO NO LOCAL DO TRABALHO

11 – A noção de assédio e discriminação trabalhada pela Hotmart é contemporânea e, portanto, ampla e aberta, de forma a abranger todo comportamento indesejado pelo Trooper que seja contrário à dignidade da pessoa humana, ou crie um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador, violando os comportamentos já descritos no Código de Conduta. (...)¹²⁰

A empresa também estabelece no documento o processo a ser seguido pela vítima em caso de assédio e discriminação, reforçando a importância da ferramenta de procedimentos no contexto de um programa de *compliance* efetivo:

(...) (IV) COMO PROCEDER EM CASO DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO

21 – Todo assédio ou discriminação, mesmo que de forma tentada ou dissimulada, de natureza racista, homofóbica, machista, sexista, moral, ou outro, deve ser comunicado ao gestor do colaborador, ao time de talentos, ou ao comitê All for One, ao primeiro sinal de que isto esteja ocorrendo, para que a ação mais rápida e assertiva seja tomada.

22 – É garantida a realização de denúncia anônima pelo Trooper que se sinta assediado ou discriminado ou seja testemunha de qualquer situação

¹¹⁹ CASTRO, LETÍCIA LACERDA DE. **O Assédio Sexual e Moral Enfrentados no Código de Ética e Conduta**. [S. l.], 4 set. 2018. Disponível em: <http://iejc.com.br/o-assedio-sexual-e-moral-enfrentados-no-codigo-de-etica-e-conduta/>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹²⁰ *Ibidem*, 2018.

que envolva assédio ou discriminação, via canal de denúncias (<https://troopers-report.hotmart.com>), resguardado-se o anonimato do denunciante. (...) ¹²¹

Em conclusão, a empresa foca em estruturar um processo robusto de investigação, e a descrever e esclarecer as possíveis punições a serem tomadas nesses casos, estabelecendo um procedimento interno que garante os direitos das partes envolvidas ao contraditório, a ampla defesa e a imparcialidade. Como se verá, a empresa foca em descrever o procedimento em caso de assédio e discriminação praticado por cliente contra empregado da Hotmart. Posteriormente, a empresa foca em descrever o procedimento em caso de violência praticada por funcionários:

(...) 34 – O procedimento correrá em caráter estritamente sigiloso, resguardada a intimidade do potencial envolvido e do denunciante.

35 – O procedimento específico será concluído com decisão da comissão que importe em:

(i) reconhecimento do assédio ou da discriminação grave, a ensejar a quebra do contrato com o cliente;

(ii) reconhecimento do assédio ou da discriminação leve, a ensejar a notificação do cliente sobre a política da Hotmart a respeito de assédio e discriminação, com possibilidade de quebra do contrato em caso de reiteração da conduta;

(iii) arquivamento pela não comprovação do assédio ou da discriminação;

(iv) arquivamento pela ausência de assédio ou de discriminação, com caracterização da má-fé do denunciante.

Parágrafo único. A caracterização da má-fé do denunciante pode ensejar seu desligamento. (...) ¹²²

O Adendo ao Código de Conduta da empresa Hotmart citado acima é um excelente exemplo de como um programa de *compliance* efetivo pode se utilizar das ferramentas demonstradas neste estudo para mitigar os problemas de assédio e discriminação no ambiente empresarial.

Neste exemplo, é possível encontrar o código de conduta como documento que conceitua assédio e discriminação na empresa. Além disso, o documento instrui os funcionários sobre como agir e denunciar em caso de sofrerem, ou verem alguém sofrendo tais violências, além dos procedimentos internos a serem tomados pela

¹²¹ CASTRO, LETÍCIA LACERDA DE. **O Assédio Sexual e Moral Enfrentados no Código de Ética e Conduta**. [S. l.], 4 set. 2018. Disponível em: <http://iejc.com.br/o-assedio-sexual-e-moral-enfrentados-no-codigo-de-etica-e-conduta/>. Acesso em: 10 out. 2021.

¹²² *Ibidem*, 2018.

empresa no recebimento de tais denúncias. O documento ainda descreve as medidas que a empresa pode tomar contra o agente de tais violências.

Uma organização com um programa de *compliance* forte, que vise aplicar através de suas ferramentas os valores de integridade, ética e respeito, tem em suas mãos a oportunidade de mudar a cultura da empresa, e, conseqüentemente, a vida dos que lá trabalham. Uma empresa com essa cultura é uma empresa cada vez mais próxima de prover aos seus funcionários o meio ambiente de trabalho e, quiçá, melhorar a sociedade de pouco em pouco, utilizando-se de sua função social.

Por isso, na intenção de se criar uma cultura que seja de respeito, diversidade e inclusão, a empresa deve ter um programa de *compliance* bem estruturado e uma boa governança corporativa, refletindo em todos os níveis da organização os valores expostos os quais quer difundir. Mais importante, deve demonstrar efetivamente que o assédio e a discriminação não serão tolerados, bem como proteger de retaliações aqueles que as denunciarem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que acabar com problemas intrínsecos da sociedade, que se refletem no ambiente organizacional, é uma tarefa árdua e complexa, que exige esforços de todos em uma empresa, de modo a modificar hábitos e a cultura herdados de anos de desigualdade, preconceito e opressão.

No entanto, a ausência desses hábitos é uma medida necessária para que o meio ambiente de trabalho seja alcançado, conforme os termos dispostos no artigo 225 da Constituição Federal brasileira, e assentados na Convenção 155 da OIT. A construção de um meio ambiente de trabalho exige a ausência de elementos físicos e mentais que afetam a saúde no ambiente de trabalho.

Dado que o combate ao assédio moral e sexual, ao racismo, à xenofobia, à homofobia, à misoginia, e aos demais atos de discriminação é essencial para a existência de um ambiente de trabalho efetivamente saudável, é basilar que o empregador busque meios de mitigar tais violências. A implementação de um programa de *compliance* é uma solução encontrada por diversas empresas para tanto.

Isso porque um programa de *compliance* oferece diversas ferramentas que ajudam a empresa a estar em conformidade com as leis, e permite a mitigação de problemas relacionados à cultura da organização, que comumente reflete as relações na sociedade ou as experiências vividas pelos colaboradores em empresas anteriores. Essas ferramentas podem desconstruir padrões, explicar e ensinar as pessoas sobre as violências acima referidas e treiná-las para que não as repliquem; idealmente, que nem mesmo as cometam. Elas permitem também que os trabalhadores denunciem quaisquer violências sofridas por eles ou por outros, além de buscar a investigação dessas violações às leis e às políticas das empresas, e a mitigação de possíveis retaliações aos denunciantes.

Durante o desenvolvimento deste trabalho foi demonstrado que tais ferramentas funcionam quando implementadas e utilizadas em conjunto, permitindo a existência de um ambiente que propaga o respeito, a ética e a igualdade através da mudança na cultura da empresa. Tais valores se difundem através de documentos — comumente redigidos pelos profissionais de *compliance* — que

expõem valores e conceituam infrações que os violem, como o Código de Conduta e as demais políticas da empresa. Treinamentos de *compliance* comumente implementados nas empresas, como os antidiscriminação e anti-assédio, permitem a conscientização sobre esses conceitos por parte dos trabalhadores por meio de exercícios, vídeos e até mesmo jogos, que buscam a fixação através da interatividade.

A fiscalização também faz parte da construção de um ambiente de trabalho mais seguro, e os procedimentos de *compliance* são essenciais nesse sentido. Eles permitem a estruturação de mecanismos que visam investigar, descobrir, cessar e eventualmente punir quaisquer violações, o que acaba contemplando atos de violência física e psicológica. Aliado a esses procedimentos são necessários mecanismos que permitam a denúncia de tais violações e/ou violências e, nesse quesito, um canal de denúncias seguro e confiável se torna fundamental.

Todas essas ferramentas permitem que a empresa se torne um local mais seguro, que desencoraja atos de assédio e discriminação visto que constroem uma estrutura educacional e normativa na organização, que ensina aos trabalhadores o motivo pelos quais tais atos não devem ser cometidos, ao passo que encoraja as possíveis vítimas desses atos a denunciarem e falarem sobre eles. Neste sentido, o Adendo ao Código de Conduta da empresa Hotmart trazido ao final deste estudo é um ótimo exemplo de como um setor de *compliance* pode estruturar todos esses mecanismos de forma documental.

Portanto, conclui-se que o *compliance* permite a mitigação de atos de discriminação e assédio através da educação, utilizando do ensino social sobre a igualdade de raças, etnias e gêneros, a normatização do ambiente de trabalho, através do Código de Conduta, políticas e demais documentos que enfatizam a não tolerância e a fiscalização de tais violências através de procedimentos que instaurem investigações, canais de denúncias, e possíveis punições aos violadores. Com isso, inicia-se um processo de mudança comportamental que leva, conseqüentemente, à proteção e à diminuição do racismo, do assédio, da discriminação e de quaisquer outros tipos inaceitáveis de violência no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADELSTEIN, J., CLEGG, S. **Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance**. J Bus Ethics 138, 53–66 (2016). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>. Acesso em: 17 sep. 21.
- AGUIAR, M. de F. **Lazer e produtividade no trabalho**. Revista Turismo em Análise, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 111-124, 2000. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v11i2p111-124. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rtta/article/view/63522>. Acesso em: 9 ago. 2021.
- ALVARENGA, R. (2017). **Discriminação racial e assédio moral no trabalho**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, 19. Recuperado de <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/105>. Acesso em: 9 ago. 2021.
- ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.
- BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. **Compliance**. In: Manual de Compliance. CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- BILLE, Elizabeth. **The Four Pillars of a Comprehensive Harassment Prevention and Compliance Strategy**. Boston: Everfi, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/thought-leadership/the-four-pillars-of-a-comprehensive-harassment-prevention-and-compliance-strategy/26972.article>. Acesso em: 10 out. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 set. 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de Março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm> Acesso em: 04 out. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.
- BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas

federais. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm> Acesso em 23 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1 de Agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm> Acesso em: 17 set 21.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 257400-15.2009.5.15.0071. Agravante: SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S.A. Agravado: ERYSON DE CARVALHO. Rel. MINISTRO VIEIRA DE MELLO FILHO. Brasília-DF, 17 de fevereiro de 2016. DEJT, Brasília-DF, 19 de fevereiro de 2019. Disponível em:

<https://jurisprudencia.s3.amazonaws.com/TST/attachments/TST_AIRR_2574001520095150071_e27c8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIARMMD5JEAO67SMCVA&Expires=1631846131&Signature=n%2FKPN1aRRgxhmv8hr%2FyS3FtIH7U%3D>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Agravo em Embargos de Declaração em Embargos de Declaração em Recurso de Revista nº

Ag-ED-ED-E-RR-205000-15.2008.5.02.0073. Agravante: COMPANHIA DE GÁS DE SÃO PAULO - COMGÁS. Agravado: JOSÉ MATUZONIS. Rel. MINISTRO VIEIRA DE MELLO FILHO. Brasília-DF, 3 de maio de 2021. DEJT, Brasília-DF, 5 de maio de 2021. Disponível em:

<<https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/1212639595/ag-2050001520085020073/in-teiro-teor-1212639695>>. Acesso em: 17 de setembro de 2021.

BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 443. Presume-se discriminatória a despedida de empregado portador do vírus HIV ou de outra doença grave que suscite estigma ou preconceito. Inválido o ato, o empregado tem direito à reintegração no emprego. Disponível em <<http://www.tst.jus.br/sumulas>> Acesso em: 17 de setembro de 2021.

CADE. **Guia de Programas de Compliance**. Brasília, 2016. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.

CASO, Giovanni; PUSSOLI, Lafaiete. **Ética Social**. A exigência ética hoje. Ética na virada do milênio. 2. ed. São Paulo: LTr, 1999.

CASTRO, Leticia Lacerda de. **O Assédio Sexual e Moral Enfrentados no Código de Ética e Conduta**. [S. l.], 4 set. 2018. Disponível em:

<http://iejc.com.br/o-assedio-sexual-e-moral-enfrentados-no-codigo-de-etica-e-conduta/>. Acesso em: 10 out. 2021.

CATHO COMUNICAÇÃO. Catho Comunicação (ed.). **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa**. 2011. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/empresas/investir-na-qualidade>

-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa/. Acesso em: 09 ago. 2021.

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Acabar com a violência e o assédio contra mulheres e homens no mundo do trabalho**. Genebra: OIT - Organização Internacional do Trabalho, 2018. ISBN 978-972-8399-87-0. Disponível em:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_630695.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

COSTA, Mônica Oliveira da. **Trabalho decente segundo estudos da Organização Internacional do Trabalho**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 15, n. 2649, 2 out. 2010. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/17550>. Acesso em: 9 ago. 2021.

SIQUEIRA, Vitor. **Compliance Trabalhista e Efetividade do Direito ao Meio Ambiente do Trabalho Saudável**. Dissertação (Pós-Graduação) - Faculdade de Direito de Vitória. Vitória, 109p. 2020. Disponível em:
<http://191.252.194.60:8080/bitstream/fdv/836/1/VITOR%20DA%20COSTA%20HONORATO%20DE%20SIQUEIRA.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.

COMPLETE **Healthcare Compliance Manual**: Chapter 3: Running an Effective Compliance Program. [S. l.], 2019. Disponível em:
<https://compliancecosmos.org/compliance-policies-procedures-and-codes-conduct#footnotes>. Acesso em: 17 set. 2021.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEMPSEY, Jonathan. **Compliance changing culture requires proactive collaboration**. Boston: Compliance Week, 7 jun. 2021. Disponível em:
<https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/compliance-changing-culture-requires-proactive-collaboration/30442.article>. Acesso em: 12 out. 2021.

EBERLE, André Davi. **Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho**. In: Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p.105-135.

FELICIANO, Guilherme Guimarães. **Teoria da imputação objetiva no direito penal ambiental brasileiro**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2005.

FIGUEIREDO, Guilherme José Purvin de. **Direito ambiental e a saúde dos trabalhadores: controle da poluição, proteção do meio ambiente, da vida e da saúde dos trabalhadores no Direito Internacional, na União Europeia e no Mercosul**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FONSECA, Evelini Oliveira de Figueiredo. **Compliance antidiscriminatório como ferramenta garantidora do respeito à diversidade nas empresas**. In: NOHARA,

Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; BECHARA, Fábio Ramazzini; FILHO, Marco Aurélio P. Florêncio (coord.). Anais do II Seminário Governança, Compliance e Cidadania. [S. l.]: Thoth, 2021. ISBN 978-65-86300-19-2.

FREDEEN, Ingrid. **Permissive cultures make training a scapegoat, rather than a competitive advantage.** In: When Sexual Harassment Impacts Corporate Culture. Boston: [s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/e-books/when-sexual-harassment-impacts-corporate-culture/23790.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** São Paulo: 2014.

GRAZIA, Giuseppina De. **Os trabalhadores do século XXI e seus “refazer-se” como classe: utopia ultrapassada ou desafio atual?** Serviço Social e Sociedade, Ano XXIX, número 93, março de 2008. p. 47.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters.** McKinsey&Company, 2015. Disponível em: <<https://assets.mckinsey.com/~media>> Acesso em 20 set. 2021.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil.** 41. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 12 p. ISBN 9788524045134. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

IMPLEMENTING and maintaining a successful compliance program. Boston, Mass: Wilmington plc, 24 abr. 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/implementing-and-maintaining-a-successful-compliance-program/8527.article>. Acesso em: 17 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3. pg. 20.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA (org.). **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010.** São Paulo-SP, 2010. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/4Perfil-Social-Racial-e-de-G%C3%AAAnero-das-500-Maiores-Empresas-do-Brasil-e-suas-A%C3%A7%C3%B5es-Afirmativas-Pesquisa-2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

INSTITUTO DE ENSINO JURÍDICO E CONSULTORIA. [S. l.], 2017. Disponível em: <http://iejc.com.br/instituto-de-ensino-juridico-e-consultoria/>. Acesso em: 10 out. 2021.

JAEGER, Jaclyn. **Ask a diversity officer:** Creating a diversity, equity, and inclusion program. Boston, 6 abr. 2021. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/ask-a-diversity-officer-creating-a-diversity-equity-and-inclusion-program/30220.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

JAEGER, Jaclyn. **More than a fad:** The rise of the chief diversity officer. [S. l.], 6 abr. 2021. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/more-than-a-fad-the-rise-of-the-chief-diversity-officer/30214.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

JAEGER, Jaclyn. **What compliance can do to advance diversity and inclusion efforts.** Boston, 29 set. 2020. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/surveys-and-benchmarking/what-compliance-can-do-to-advance-diversity-and-inclusion-efforts/29536.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

JAEGER, Jaclyn. **With harassment reports rising, it's important to respond the right way.** Boston, 17 abr. 2018. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/with-harassment-reports-rising-its-important-to-respond-the-right-way/2311.article>. Acesso em: 10 out. 2021.

LAZZARIN, Sonilde Kugel. **Inconstitucionalidades e Incongruências da Lei 13.467/2017 Relativamente ao Dano Extrapatrimonial.** In: AZEVEDO, André Jobim de (Organizador). Reforma Trabalhista: desafio nacional. Porto Alegre: LexMagister, 2018.

LIMA, Fabiana Vieira. **Estudos para implementar um programa de proteção e incentivos ao denunciante no Brasil.** Uma análise sob a ótica do servidor público. FGV, 2020, 148 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29666/Programa%20de%20protecao%20e%20incentivos%20ao%20denunciante%20-%20Fabiana%20Vieira%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 set 21.

MACHADO, Cassiano. **Boas práticas na apuração de denúncias: casos de assédio, discriminação, agressão.** [S. l.], 19 abr. 2017. Disponível em: <https://blog.canaldedenuncias.com.br/apuracao-de-denuncias-casos-de-assedio-discriminacao-agressao/>. Acesso em: 10 out. 2021.

MANDELA, Nelson. **Um longo caminho para a liberdade:** autobiografia de Nelson Mandela / trad. Victor Antunes. - 5ª ed. - Lisboa : Planeta, 2016.

MARANHÃO, Ney Stany Moraes. **Meio ambiente do trabalho:** descrição jurídico-conceitual. Juslaboris: Biblioteca Digital da Justiça do Trabalho, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 139-165, abr. 2016. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/95116>. Acesso em: 09 ago. 2021.

MARTIN, Gary. **The Meaning and Origin of the Expression: Whistle-Blower.** The Phrase Finder. Retrieved 27 January 2017. Disponível em: <https://www.phrases.org.uk/meanings/whistle-blower.html>. Acesso em: 17 set 21.

MEDEIROS, Aparecido Inácio Ferrari. **Assédio moral, discriminação, igualdade e oportunidades no trabalho.** São Paulo: LTr, 2012.

MELO, Raimundo Simão. **Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador.** 4. ed. São Paulo: LTr, 2010.

MYERS, Aaron. **O Valor da Diversidade Racial nas Empresas.** In: ESTUDOS Afro-Asiáticos. 3. ed. Rio de Janeiro - RJ: [s. n.], 2003. v. 25. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2021.

NELSON, Rocco Antonio Rangel Rosso; TEIXEIRA, Walkirya de Oliveira Rocha. **Valorização do trabalhador e o compliance trabalhista: na busca da efetivação dos direitos trabalhistas.** Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano, Campinas, v. 3, 2020.

O CICLO do assédio sexual no ambiente de trabalho. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/>. Acesso em: 10 out. 2021.

O COMPLIANCE Deve Combater o Assédio e a Importunação Sexual. [S. l.], 27 jan. 2021. Disponível em: <https://lec.com.br/beta2021final/o-compliance-deve-combater-o-assedio-e-a-importunacao-sexual/>. Acesso em: 10 out. 2021.

OLETO, Alice de Freitas. **Assédio Sexual nas Relações de Trabalho: um estudo com mulheres em cargo de liderança.** 2021. Monografia (Doutorado) - Fundação Getulio Vargas, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30289/Tese%20-%20Alice%20Oleto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2021.

OLIVEIRA ÁVILA, A. P. ., & TINEN, J. E. (2021). **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: a experiência nos sistemas comparados.** Revista Científica Do CPJM, 1(01), 1–27. Recuperado de <http://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 17 set 21.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - **OIT. C155 - Segurança e Saúde dos Trabalhadores.** Disponível em < https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm> Acesso em: 19 ago. 21.

PEREIRA, Gabrielle Tatith; NUNES, Maria Terezinha. **Assédio Moral e Sexual.** Brasília-DF: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - Senado Federal, 2011. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 16 set. 2021.

PORTAL SAÚDE BUSINESS. **Empresas que investem no bem-estar dos funcionários.** [S. I.], 29 ago. 2019. Disponível em: <https://www.saudebusiness.com/mercado/empresas-que-investem-no-bem-estar-dos-funcionarios>. Acesso em: 10 nov. 2021.

RAÇA e Interseccionalidade. Brasília-DF: SmartLab, 2020. Disponível em: <https://smartlabbr.org/diversidade/localidade/0?dimensao=raca>. Acesso em: 17 set. 2021.

RAZÕES PARA TER UM PROGRAMA DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO. Cuiabá, MT, 2020. Disponível em: <https://www.ausec.com.br/noticias-eventos/6-razoes-para-ter-um-programa-de-compliance-anticorruptao/143>. Acesso em: 17 set. 2021.

REALE, Miguel. **Filosofia do direito.** 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

REDAÇÃO GALILEU. **Mulheres em posições de liderança enfrentam mais assédio sexual, diz estudo.** [S. I.], 16 jan. 2020. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Comportamento/noticia/2020/01/mulheres-em-posicoes-de-lideranca-enfrentam-mais-assedio-sexual-diz-estudo.html>. Acesso em: 10 out. 2021.

REVISTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Ano XXII, n. 43, Março de 2012. [S.I.]: LTr. pp. 49–70. ISSN 1983-3229

RIO DE JANEIRO. Tribunal Regional do Trabalho da 1a Região. Recurso Ordinário nº 0101483-24.2016.5.01.0046. Recorrente: Cervejaria Petropolis S/A. Recorrido: Roberto Claudio de Andrade Machado. Rel. Carina Rodrigues Bicalho. Rio de Janeiro, RJ, 3 de maio de 2017. DEJT, Rio de Janeiro-RJ, 6 de junho de 2017. Disponível em: https://jurisprudencia.s3.amazonaws.com/TRT-1/attachments/TRT-1_RO_01014832420165010046_11c05.pdf?AWSAccessKeyId=AKIARMMD5JEAO67SMCVA&Expires=1631835146&Signature=J7iTt1oEzapHr%2F3XAISIFRf6IPY%3D. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

ROCHA, Fábio Ribeiro da. **Efetividade do direito fundamental ao meio ambiente de trabalho seguro e adequado:** A responsabilidade civil do tomador de serviços. 2015. 210 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, [S. I.], 2015.

RODRIGUES, Haroldo. **Diversidade, equidade e inclusão nas empresas.** Por que isso é importante agora?. [S. I.], 27 abr. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/haroldo-rodrigues-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-por-que-isso-e-importante-agora/>. Acesso em: 10 out. 2021.

RUIVO, Marcelo Almeida; PIRES, Adriane da Fonseca. **Limites do whistleblower – denúncia de crimes contra a administração pública, ilícitos administrativos e ações lesivas ao interesse público.** In Revista Brasileira de Ciência e Criminais n. 174 (2020: 41-69).

SALOMÃO, Karin. **O problema de escritórios como o Google, com pufes e videogame**. [S. l.], 19 set. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-problema-de-escritorios-como-o-google-com-pufes-e-videogame/>. Acesso em: 24 out. 2021.

SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho (15.^a Turma). Recurso Ordinário nº 10843. Recorrente: ROSEMARY DEZEMBRO GRANDINI. Recorrido: IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA E MATERNIDADE DRACENA. São Paulo-SP, 02 de março de 1998. D.O.E, São Paulo-SP, 05 de maio de 1998. Disponível em: <<https://trt-15.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/19170933/recurso-ordinario-ro-10843-s-p-010843-1998/inteiro-teor-104273719>>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

SÃO PAULO, Tribunal Regional do Trabalho (17^a Turma). Recurso Ordinário n. 0029611320115020012. Relator: Desembargador Susete Mendes Barbosa de Azevedo. Data de Julgamento: 20/02/2014. Disponível em: . Acesso em: 17 de setembro de 2021.

SÃO PAULO, Tribunal Regional do Trabalho (61^a Turma). Recurso Ordinário n. 1001208-70.2019.5.02.0061. Relator: Desembargador Sergio Roberto Rodrigues. Data de Julgamento: 02/02/2021. Acesso em: 11 de novembro de 2021.

SILVA, Adonis Costa e. **A importância da aplicação de um programa de compliance em adequação a Lei 12.846/2013**. In: Interfaces Científicas - direito, Aracajú, V.6, n.2, 2018.

SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. **Manual do compliance trabalhista: teoria e prática**. 2. ed. Salvador, BA: JusPODIVM, 2021. ISBN 9788544233290.

SIMÕES, André (Org). **Panorama nacional e internacional da produção de indicadores sociais**. 6.ed. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018. p. 180. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101562.pdf> Acesso em 20 de setembro de 2021.

STAKEHOLDERS: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los. [S. l.], 15 ago. 2028. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 17 set. 2021.

SÜSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. 2^aed. São Paulo: LTr, 1998.

WAUGH, Travis. **Fully Compliant: Compliance Training to Change Behavior**. Georgia: American Society for Training & Development, 2019. ISBN 1947308351.

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.